

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**La actual Gestión de los Recursos Humanos  
en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba**

**Graciela del Carmen Cano**

**RHU02055**

**Sabbadin, Guillermina**

**Córdoba, Abril de 2019**

## **Resumen**

Este Proyecto de Investigación Aplicada, se desarrolla desde la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, y como tal pretende investigar, analizar y reflexionar acerca de la importancia de esta disciplina en el contexto de la Administración Pública.

Dado que las prácticas de recursos humanos resultan ser en la actualidad el principal medio por el cual las empresas logran influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores, y de este modo en los resultados que pretende alcanzar la organización, resulta esencial conocer si las mismas están orientadas hacia la formación y desarrollo de los empleados, de modo de mejorar sus conocimientos y habilidades y así incrementar su satisfacción y un mejor desempeño en la actividad laboral.

Si bien esto suele ocurrir habitualmente en el ámbito privado, no está demostrado de manera tan visible en la Administración Pública, lo cual resulta de interés para el presente trabajo, que propone indagar el estado presente de las políticas públicas referidas a la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en la Administración Pública en la provincia de Córdoba, identificar los tipos de objetivos propuestos en referencia al desarrollo de personas en la mencionada administración, indagar la conceptualización sobre Gestión de Recursos Humanos que poseen los responsables de la misma y detectar el rol de los Responsables de Recursos Humanos en la Administración Pública provincial.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos – Administración Pública – Desarrollo Personal

## **Abstract**

This Applied Research Project is developed from the Bachelor's Degree in Human Resources Management, and as such aims to investigate, analyze and reflect on the importance of this discipline in the context of Public Administration.

Given that human resources practices are currently the main means by which companies manage to influence the skills, attitudes and behavior of workers, and thus in the results that the organization aims to achieve, it is essential to know if they are oriented towards the training and development of employees, in order to improve their knowledge and skills and thus increase their satisfaction and better performance in the work activity.

Although this usually happens in the private sector, it is not shown so clearly in the Public Administration, which is of interest for the present work, which aims to investigate the current state of public policies related to Management and Development of Human Resources in the Public Administration in the province of Córdoba, identify the types of objectives proposed in reference to the development of people in the aforementioned administration, investigate the conceptualization of Human Resources Management held by those responsible for it and detect the role of those responsible for Human Resources in the provincial Public Administration.

**Keywords:** Human Resources Management - Public Administration - Personal Development

## Índice

Capítulo I: Introducción, Problema y Justificación, Hipótesis y Antecedentes.....	5
1.1    Introducción .....	5
1.2    Problema y Justificación .....	6
1.3    Antecedentes .....	9
Objetivos.....	12
2.1    Objetivo General .....	12
2.2    Objetivos Específicos.....	12
Capítulo III: Metodología .....	13
3.1    Participantes .....	14
3.2    Tipo de Muestreo .....	14
3.3    Variables.....	14
3.4    Técnica e Instrumentos.....	14
3.5    Recolección de datos:.....	15
3.6    Procesamiento y análisis de datos: .....	15
Capítulo IV: Marco Teórico.....	16
4.1    Los Recursos Humanos en la Administración Pública .....	16
4.2    La gestión por Resultados del capital Humano en la Administración pública.....	24
4.3    Alternativas de una correcta gestión de Recursos Humanos.....	35
4.4    La Administración de los Recursos Humanos en Argentina.....	39
Capítulo V: Análisis de Resultados .....	43
5.1    Resultados de las encuestas.....	43
5.2    Resultados de las entrevistas .....	54
Capítulo VI: Conclusión y Discusión .....	57
Referencias.....	66
Anexo.....	69
Anexo I: Guía de Pautas para entrevistas abiertas a los responsables de la Lotería de Córdoba S.E S.E.....	69
Anexo II: Guía de Pautas para encuesta.....	71
Anexo III: Respuestas de las entrevistas a los responsables de la Lotería de Córdoba S.E S.E .....	72

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de la Cantidad Empleados Estatales. Años 1987-2016.....	39
Gráfico 2: Gasto en Personal de Empleados Estatales. Años 2006-2016.....	40
Gráfico 3: Variación Porcentual de distintos Escalones .....	40
Gráfico 4: Variación en Cantidades de distintos Escalones.....	41

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Gestión de los Recursos Humanos como estrategia .....	19
Ilustración 2: Gestión por Resultados .....	25

## Capítulo I: Introducción, Problema y Justificación, Hipótesis y Antecedentes

### 1.1 Introducción

Con la influencia de los procesos de globalización en la sociedad contemporánea, los Estados y sus Administraciones Públicas atraviesan procesos de cambio y reforma orientados a disminuir su aparato burocrático, adoptando prácticas que permitan elaborar respuestas más ágiles y efectivas para los problemas públicos que así lo requieran. Entre las distintas políticas internas que se llevan a cabo en las organizaciones la gestión de los recursos humanos es considerada una de las temáticas que mayor avance ha tenido en la gestión del talento humano, como así también aquella que mayor camino por recorrer aún queda.

La gestión de recursos humanos dentro del Estado reviste importancia dentro de la discusión actual en materia de Recursos Humanos debido a la importancia que el ser humano tiene en las diferentes organizaciones y en particular, aquella que representa los deseos de los ciudadanos, el Estado. Los cambios tecnológicos son constantes y las necesidades de la sociedad se han incrementado en su rapidez, cantidad y calidad de recursos necesarios para satisfacerlo, por lo que es el factor humano quien ha adquirido una gran relevancia dentro de las organizaciones. La tecnología y los procesos pueden ser imitados y sustituibles, por ello, frecuentemente, son las personas las que

pueden hacer que una organización se diferencie del resto, como por ejemplo una dependencia del Estado a nivel de Administración Central o distintos organismos descentralizados.

La calidad de los recursos humanos, su grado de compromiso con la empresa y su motivación influyen de manera decisiva en sus resultados operacionales, como así también en la calidad del servicio que proporcionan. La gestión de las personas de una organización se puede materializar de diferentes maneras y dependerá de diversos aspectos tales como el entorno de la misma, su estrategia, sus características. En esta misma línea de análisis es que se propone como principal motivación conocer el estado actual de dicha gestión en la Lotería de la Provincia de Córdoba S.E., a los fines de determinar si en la actualidad este proceso se lleva a cabo, las percepciones de los integrantes de dicha institución y una propuesta de aplicación para mejorar la gestión interna que repercuta de manera positiva en la visión del ciudadano sobre este organismo, dedicado a la administración de los juegos de azar en la provincia de Córdoba. La realización de este análisis no sólo se concentra en una necesidad propia de la organización sino también a nivel social, ya que los recursos con que se cuenta para la toma de decisiones de este organismo se reflejan en el manejo del dinero que la administración pública realiza con los recursos de los ciudadanos. En este último sentido el estudio reviste una importancia mayor debido a la repercusión institucional que tiene.

## 1.2 Problema y Justificación

La gestión de recursos humanos en las organizaciones supone el funcionamiento coordinado e integrado de las diferentes funciones involucradas, y su articulación con la estrategia organizacional (Longo Martínez, 2002), y es a su vez el principal medio por el cual las empresas logran influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores (Barba Aragón y Serrano Segura, 2013) Sin embargo, un análisis de los resultados de la evaluación del sistema de gestión de recursos humanos para el nivel central de gobierno en 18 países latinoamericanos (Iacoviello y Zuvanic, 2005), da a conocer que las normas en los países a los que se hace referencia están orientadas en este

sentido, pero las prácticas en la gestión de recursos humanos se alejan notablemente de los principios mencionados anteriormente.

Asimismo, Longo Martínez (2002) manifiesta que una buena gestión de recursos humanos en cualquier organización pública o privada es aquella que, efectivamente, configure un sistema capaz de contribuir eficazmente al logro de los resultados perseguidos por la organización, por lo que resulta imperativo conectar la planificación estratégica y la gestión del personal en las organizaciones. En el sector público, la conexión entre estrategia organizativa y gestión de recursos humanos es particularmente compleja, fundamentalmente por la dificultad que presenta el hecho de descubrir cuál es la estrategia de las tan cambiantes organizaciones públicas (Longo Martínez, 2002).

El Estado benefactor latinoamericano que hizo crisis durante los años '70, y que en Argentina se presentaría una década después bajo la forma de “crisis de la deuda” o “crisis fiscal” (Haggard y Kaufman, 1995), dejó como consecuencia un Estado de excesivo tamaño e impuso la necesidad de su reforma (Pocoví, 2009). Al comienzo del siglo XXI, el debate académico y político sobre el rol del Estado buscaba instalar la importancia de un cambio más progresista, sin embargo, ese *revival* del rol del Estado no siempre estuvo acompañado de una adecuada discusión sobre la situación del mismo (esto es, de su estructura burocrática) para llevar adelante esas políticas intervencionistas (Cao, Rey y Laguado Duca, 2015).

La salida del modelo neoliberal y la discusión de su legado, comenzó más adelante a tomar fuerza en América Latina, y se fueron sumando otras variables de atención en las lógicas de interacción del empleo público. En Argentina, Oscar Oszlak (1999), Francisco Longo Martínez (2002), Juan Manuel Abal Medina (h.) y Daniel Nejamkis (2001), Mercedes Iacoviello (2003), José Bonifacio y Graciela Falivene (2002), entre muchos otros, han establecido pautas y desarrollos tendientes a la modernización del Estado.

Es importante destacar que, en la transformación del Estado, ya sea por crisis o reforma, existe un quebrantamiento de la relación Estado-Sociedad, es por eso que el camino hacia el éxito de

una reforma en el orden administrativo debe apoyarse en la asunción de responsabilidad por parte de la totalidad de los actores involucrados, lo cual comprende una verdadera revolución axiológica que ha de concretarse mediante el cambio de la Cultura Organizacional de la Administración Pública (Pocoví, 2009).

Como consecuencia de estos procesos de transformación del Estado es que los Recursos Humanos, su tratamiento y gestión, han ido adquiriendo más importancia y evolucionando de manera paulatina para dejar de ser una administración exclusivamente *hard*, basada en contratos laborales, reclutamiento, gestión de nóminas y seguros sociales, y convertirse en una administración *soft* tendiente a lograr el desarrollo personal de sus trabajadores. Es así como se empieza a vislumbrar una reedificación de los arreglos institucionales específicos “con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo Martínez, 2002, p.7). Incluso la máxima expresión de esta necesidad, la sanción de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por jefes de Estado y Gobierno en la XVIII Cumbre Iberoamericana en 2003, define a la profesionalización de la función pública como condición necesaria e instrumento indispensable para la consecución de un mejor Estado (Pablos Teijeiro y Biedma Ferrer, 2013).

Un aspecto muy importante de la mencionada profesionalización de los Recursos Humanos, es que los gobiernos desistan de concentrar el poder, como lo ocurrido en la última década en Argentina, para garantizar la lealtad política de la burocracia pública al proyecto oficial (Iacoviello y Llano, 2017)

La decisión de alcanzar un cambio cultural en el manejo administrativo de la Administración Pública, no puede comenzar sin los principios básicos de la planificación y un programa sistemático y continuo de Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos existentes y futuros, en el firme convencimiento de que son los agentes de planta los verdaderos protagonistas del cambio que se pretende. Sin capital humano comprometido con los objetivos de las reformas y formados en función

de ellos, toda acción innovadora carecerá de consenso, es decir, de legitimación, y sus resultados serán deficientes o efímeros (Pocoví, 2009).

Para Colina y Reyes (2005), la ciencia bioética con sus postulados de beneficencia, no beneficencia, autonomía y respeto, puede colaborar en la humanización de los procesos administrativos, dado que la misma se ha convertido en un nuevo paradigma de reflexión que busca una sensibilidad moral que permita explicar las acciones del hombre en relación con el entorno y la trascendencia de esas relaciones con otros. Aguilar Rocal (2007), por su parte, sugiere un modelo que desarrolla el principio de eficiencia, uno de los principios rectores del Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal mexicana, por lo que resulta aplicable para la administración de los recursos humanos de la Administración Pública y, en general, para todo tipo de administración organizacional, teniendo como objetivo coadyuvar a la orientación normativa del factor humano. Por último, Beltrán Martín y otros (2012) sostienen que la flexibilidad en las habilidades de los trabajadores influye significativamente en el comportamiento de los mismos.

Las razones expuestas ponen de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito, por lo cual el presente estudio se centra en analizar el efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados de las administraciones públicas, específicamente sobre la administración pública de la provincia de Córdoba.

### 1.3 Antecedentes

El estudio de la gestión de recursos humanos en la Administración pública fue estudiado por diversos autores en materia de estudio de los Recursos Humanos, entre las que se destaca Villarroya Martínez (2012) quien realizó una investigación centrada en las administraciones locales catalanas especialmente de ayuntamiento de las distintas provincias que integran la región, a los fines de dilucidar evidencias de elementos claves sobre la temática. Entre las dimensiones que se analizaron en dicho estudio se destaca la indagación respecto de la comunicación interdepartamental como la base la comunicación, la autonomía en el trabajo, la seguridad que perciben los trabajadores en el

puesto de trabajo, como así también la variedad de tareas que deben desempeñar. Estas variables se suman al reconocimiento formal por parte de la organización del trabajo realizado por el trabajador, las oportunidades de formación, la contratación selectiva, el trabajo en equipo y las promociones internas.

De la aplicación empírica mediante un cuestionario entre los distintos ayuntamientos y sus políticas de recursos humanos se puede concluir, según Villarroya Martínez (2012) que la práctica que goza de mayor implantación en los ayuntamientos analizados es la comunicación interdepartamental, relativa a información sobre el propio departamento y su funcionamiento que reciben los empleados. Le sigue la autonomía en el puesto de trabajo, de manera que los empleados de los ayuntamientos se sienten con la discreción suficiente para asumir sus responsabilidades y tomar decisiones relativas a su puesto de trabajo. Por otro lado resulta interesante ver que las prácticas con menor implantación son las promociones internas lo que permite afirmar que en la mayoría de entidades locales no existe una política de promoción interna formalizada y reconocida. A su vez, la evaluación formal del desempeño tampoco figura entre las prácticas habitualmente implantadas en los ayuntamientos.

La autora remarca a su vez, que a diferencia de las creencias instaladas socialmente respecto del compromiso de los empleados con la labor pública, la investigación realizada muestra que en cuanto al grado de compromiso que presenta la muestra se observan que la mayoría de la muestra presenta un grado de compromiso elevado con la organización y el trabajo que realiza. Así, los trabajadores entrevistados dan cuenta de que existe un alto grado de molestia, en el 61,6% de los casos cuando reciben críticas de su departamento u organización. En relación al esfuerzo se observa que en la mayoría de los casos y variables, el esfuerzo reconocido por los empleados es elevado.

Otro antecedente de investigaciones realizadas bajo la misma temática la realiza Jerez Gómez y Magán Díaz (2012) quienes realizan una estudio sobre la gestión de recursos humanos en las

administraciones públicas en Almería, España. El estudio realizado da cuenta de que existe una creencia en la sociedad en términos generales de que la administración pública no funciona de manera correcta por los funcionarios que la integran, quienes sienten que su puesto de trabajo lo tienen asegurado y por ende no siente presión a mejorar en el trabajo. A pesar de esta creencia, las autoras afirman que la función del personal dentro de la administración pública se caracteriza, en la mayoría de las situaciones, más por la falta de políticas concretas sobre la gestión de recursos humanos de los directivos de dichas administraciones, que por la creencia de desgano de los recursos.

Según Jerez Gómez y Magán Díaz (2012) el erróneo enfoque realizado en las administraciones públicas de Almería, en las que los funcionarios de las mismas fueron tratados bajo una perspectiva de hacienda es decir, como sujetos de una retribución que sólo se encuentra sujeta a la valoración del presupuesto por cada administración, ha llevado a la anterior creencia de la sociedad. En este sentido, las autoras plantean la necesidad de eliminar dicha ineficiencia tradicional que si se encuentra en la administración cuando a los funcionarios se los concibe sólo como sujeto de presupuesto, para implementar una perspectiva holística que plantee políticas de motivación, atracción y retención del talento en las administraciones públicas, quienes representan no sólo a un deseo personal, sino más bien a la sociedad en el uso de recursos.

## Capítulo II: Objetivo General y Objetivos Específicos

### Objetivos

#### 2.1 Objetivo General

Dimensionar el impacto que genera la falta de una gestión de Recursos Humanos para los empleados de la Lotería de Córdoba S.E, perteneciente a la Administración Pública del Gobierno de Córdoba durante la gestión de 2016-2019.

#### 2.2 Objetivos Específicos

- Indagar el estado actual de las políticas públicas referidas a la Administración, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en la Administración Pública en la provincia de Córdoba.
- Caracterizar el comportamiento de los empleados de la Lotería de Córdoba S.E en base a las estadísticas asociadas a la administración y gestión de recursos humanos.
- Indagar acerca de la conceptualización sobre la Gestión de Recursos Humanos que poseen los cargos jerárquicos de la Lotería de Córdoba S.E.
- Analizar la percepción actual que poseen los empleados de la Lotería de Córdoba S.E respecto de las acciones de Administración y Gestión de Recursos Humanos del Ente Gubernamental.

### Capítulo III: Metodología

Éste estudio es exploratorio y descriptivo. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) los estudios exploratorios tienen por objetivo examinar un problema o tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Según estos autores, sirven para familiarizar al investigador con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular. Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Estos estudios miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

La información que se recaudará para la realización de la investigación será tanto primaria como secundaria, y las herramientas utilizadas para la recolección de datos son:

- Observación directa: se toma y registra información para su posterior análisis.
- Entrevistas: se trabaja con los colaboradores, por medio de una entrevista en profundidad o semiestructurada, con preguntas abiertas para obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la obra social. La muestra será de seis integrantes de la obra social.
- Cuestionarios: se aplicará por medio de preguntas cerradas a los trabajadores, quienes brindan información acerca de las funciones que conlleva el puesto que desempeñan, características y contenido del mismo. La muestra que se utilizará es de aproximadamente 45 personas, por medio de la herramienta de Google Formularios.
- Análisis de documentos: con el objetivo de determinar la situación actual de la organización, se solicitó acceso a documentos de la obra social como la nómina de los empleados, organización jerárquica, organigrama, procesos de trabajo específicos, convenio colectivo que utilizan, reglamentos internos, comunicados, etc.

En la provincia de Córdoba, los empleados que se desempeñan bajo la órbita estatal se encuentran regulados por la Ley 7233<sup>1</sup> Estatuto del Personal de la Administración Pública con sus sucesivas reglamentaciones 321/08; 1080/86, 1300/09; 2137/09, 1534/06, y por la Ley 9361<sup>2</sup> de Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial. Comprende un universo de 128.943 empleados, ubicados en organismos de tipo centralizado dependientes de cada ministerio, y descentralizados mediante organismos como ser 8 agencias, 1 universidad provincial, 1 caja de jubilaciones, y 6 empresas<sup>3</sup>.

### 3.1 Participantes

Los participantes del estudio estarán configurados a partir de los distintos entes que conforman la Lotería de Córdoba S.E, es decir que aquí se abordará a los integrantes de dicha institución.

### 3.2 Tipo de Muestreo

Para la selección de estos se analizarán los distintos casos que aplicarán un criterio muestral no probabilístico intencional, esto quiere decir que no todos los trabajadores participaran de la muestra, ya que se los elegirá de acuerdo al conocimiento previo e interés de la investigadora, sabiendo esta identificar cuáles son los casos típicos de análisis que le servirán y enriquecerán los objetivos de indagación.

### 3.3 Variables

Gestión de Recursos Humanos, existencia y aplicación. Políticas. Objetivos. Función. Roles.

### 3.4 Técnica e Instrumentos

La técnica a utilizar en cada caso será la de entrevista con preguntas abiertas a tres directivos de la Lotería de Córdoba S.E, que permitan al entrevistado explayarse sobre las mismas. El instrumento

---

<sup>1</sup> Disponible en <http://web2.cba.gov.ar/Web/Leyes.nsf/0/B4E0D6549A13821503257BE1006695BB>

<sup>2</sup> Disponible en <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/bad43aa5d55a105f03257a4d0061fbbf?OpenDocument>

<sup>3</sup> Disponible en <http://www2.meccon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/cordoba.pdf>

a utilizar será la guía de pautas, ya que esta permite flexibilizar la entrevista de acuerdo a la especificidad de cada organismo y a las inquietudes planteadas por cada entrevistado, aun cuando las pautas y preguntas sean comunes a todos y guiadas a partir de los objetivos planteados en la investigación. Un modelo de la misma se adjunta en el Anexo del presente trabajo. A su vez, se realizará una encuesta a diferentes colaboradores de la Lotería de Córdoba S.E, sobre su percepción en relación al trabajo en dicho espacio.

### 3.5 Recolección de datos:

Se cursaran los pedidos de entrevistas a través de sus mail institucionales, mediante los cuales se explicarán los motivos y alcances de la investigación, invitándolos a formar parte de la misma y garantizando confidencialidad y privacidad de la información brindada, como así también de su nombre si así lo decide.

### 3.6 Procesamiento y análisis de datos:

Al tratarse de una guía de pautas, se confeccionará un cuadro que permita visualizar todas las manifestaciones según correspondan a cada pregunta. De cada respuesta se extraerán los puntos más importantes mediante los cuales el investigador intentará hacer una descripción, considerando las coincidencias o discrepancias. Este tipo de análisis de complementariedades o diferencias utiliza una metodología cualitativa que no analiza la estandarización de los datos sino lo intrínseco e importante del contenido.

El instrumento de medición de datos que se utilizará será la grilla de análisis, configurada con aquellos aspectos o categorías que van a ser analizadas en los contenidos.

Finalmente, el tipo de estudio que engloba toda la metodología de investigación, puede considerarse un estudio exploratorio y descriptivo, ya que se explorarán aspectos que dentro de la administración pública no fueron analizados, desde la propia experiencia de cada participante. La información recolectada será complementada con diferentes papers de investigaciones científicas. Por último, se desarrollarán las conclusiones obtenidas.

## Capítulo IV: Marco Teórico

En el presente capítulo del Trabajo Final de Graduación, se plantearán las distintas teorías, conceptos y relaciones existentes en el contexto de estudio de la gestión de recursos humanos en la administración pública. El esquema que se seguirá en este apartado comenzará con la visión general del tratamiento de esta temática hasta llegar al análisis particular de la situación observada en Argentina, y en la Administración Pública particular de la Provincia de Córdoba.

### 4.1 Los Recursos Humanos en la Administración Pública

Los últimos años han visto evolucionar la noción tradicional del empleo en las economías y sociedades desarrolladas y en desarrollo, tanto a nivel empresarial como a nivel estatal. La razón de este cambio, según Echebarría (2011) se debe a la transformación que sufrió el desarrollo económico de los países, que pasaron de una visión nacionalista a un mundo globalizado donde las relaciones y vínculos se ampliaron en su desarrollo, volviéndose más complejos en su entendimiento general. El mayor cambio que observó dicho autor, fue la ruptura de trabajos que realizaban tareas rutinarias, uniformes, y estándares para un tipo de empleo con mayor diversidad, aristas y flexibilidad, no sólo en las condiciones de los mismos, sino también en las tareas a realizar en cada uno de ellos.

En este sentido, el autor remarca, que la evolución de la noción del empleo, como un recurso fundamental dentro del ámbito económico, comenzó a tomar mayor participación y preponderancia entre los hacedores de políticas, tanto públicas, en los distintos niveles de gobiernos, como a nivel privado, para los administradores de las distintas empresas. La importancia del recurso dentro de la economía, según Acosta (2008) radica en el factor de competitividad que este puede aportar dentro de la organización desde un capital intelectual, humano y potencialidad que resulta incalculable.

En esta misma línea de análisis, Acosta (2008) remarca que entender la dinámica del empleo, es entender el contexto en el que el hombre se desarrolla como sujeto esencial de cambio, donde es importante destacar que el ser humano reviste un carácter esencial dentro del sistema, tanto de forma

explícita como implícita, ya que es quien propone el cambio, lo ejecuta, critica y mejora con el paso del tiempo. Así, la gestión del ser humano dentro de un contexto competitivo, desafiante y cambiante es esencial para entender que el centro de la misma, es la integración de este en las distintas esferas que remarca la autora, como esenciales para una buena gestión en este ámbito, la cognitiva, afectiva, física y social.

En la integración del recurso a estas esferas, es que Acosta (2008) remarca que en el caso de la administración pública, en todos los niveles, reviste una complejidad adicional, debido a que se encuentra presente un concepto político que subyace a la toma de decisiones y como tal, las afecta de manera directa. En búsqueda de comprender esta relación es que resulta indispensable comenzar el desarrollo de la temática de la gestión de recursos humanos en este tipo de ámbito, partiendo de la base de qué se entiende por dicha acción dentro de la literatura, las condiciones que deben presentarse para realizarla de manera exitosa, y por último, las acciones, políticas o intervenciones necesarias para llevarla a cabo.

En la búsqueda de definir a la gestión de los recursos humanos, Longo Martínez (2010), afirma que entender la función de los recursos humanos no debe realizarse de manera separada al entendimiento del logro de la organización, en función de sus objetivos empleados. Es decir que existe una conexión entre la planificación que una empresa posee dentro de su accionar cotidiano que establece la relación con la gestión de los recursos humanos. Así, mientras mayor claridad exista en la estrategia de la organización, independientemente de su índole, más sencillo resultará la sincronización de los recursos humanos a las prioridades organizativas, y esta tarea de manera concreta, revestirá de mayor éxito en su implementación.

En esta misma línea de análisis, Sycz y Osorio (2009), afirman que,

“(…) la arquitectura organizacional debe mantener una fuerte relación de congruencia y consistencia con el plan estratégico de la organización. De esta manera la estructura orgánica se

transforma en un instrumento que viabiliza las decisiones estratégicas de la organización. De la alineación entre el plan y la estructura organizacional surge por transitividad una adecuada concordancia entre esta última y el presupuesto” (Sycz y Osorio, 2009, p 6).

La anterior afirmación de los autores, reviste de importancia en el análisis de la gestión de recursos humanos ya que la misma, debe entenderse no como una acción que se realiza de manera aislada dentro de la organización, ya que el diseño organizacional de la misma será condicionante para el éxito o fracaso de las acciones propuestas. Las características de una organización encuentran sustento en el diseño organizacional (estructura), el que deberá ser funcional al paradigma de gestión desarrollado por la organización. Así una estructura organizacional ya sea formal o informal resulta indispensable para el funcionamiento de toda organización.

En esta mirada de la gestión de los recursos humanos como una aliada de la planificación estratégica es que Zuvanic (2013) realiza una esquematización de la relación de la gestión del empleo y de los recursos humanos con la administración pública, estableciendo dos esferas que condicionan a una correcta gestión de los recursos humanos, el control interno de la estructura organizativa de la organización objeto de estudio y el entorno externo de la misma. La estructura organizativa de la empresa en cuestión comprende desde su organigrama de áreas, tareas y funciones, hasta la cultura que subyace en la misma, que puede identificarse no sólo por la forma en que se toman decisiones dentro de la misma, sino también a través del proceso de obtención de sus recursos, tanto humanos, como económicos. En este sentido, la autora remarca que la gestión de recursos humanos si bien posee una desventaja al momento de aplicarla, en tanto se encuentra emplazada en dicho entorno, tiene la ventaja de que puede, por medio de acciones concretas, y de políticas que se encuentren bien direccionadas alcanzar la modificación de este entorno, y en dicho momento se habrá realizado no solo una mejora en la gestión del sector humano, sino también estratégico, y el cambio que propulsó el hombre alcanzaría un nivel de influencia mayor.

Por otro lado, el entorno externo que rodea a la gestión de recursos humanos, consiste en aquellos factores, según Zuvanic (2013) que forman parte de variables que la gestión en sí misma no puede modificar y que condicionan el accionar dentro de la tarea, lo que abarca desde la legislación vigente, hasta la situación actual del mercado laboral.

La gestión antes expuesta, responde no sólo a la visión de Longo Martínez (2010) de entender a la gestión de recursos humanos con una estrecha relación con la planificación estratégica de una organización, sino también desde el punto de vista de un modelo de gestión del hombre en su trabajo que se realiza de manera integrada.

Ilustración 1: Gestión de los Recursos Humanos como estrategia



Fuente: Zucovic (2013)

La gestión integral de los recursos humanos, es valorada, según Zucovi (2013) más que por el instrumental de gestión utilizado, por sus consecuencias. Solo crea valor para la organización si representa una contribución al logro de resultados efectivos. El éxito de la misma se ha de vincular a organizaciones que logran sus objetivos. Para alcanzar dichos resultados es necesario gestionar correctamente que:

- El dimensionamiento de los recursos humanos (cuantitativo y cualitativo) se ajuste a las necesidades de la organización (ni más ni menos), y sea ágil.
- La actitud o comportamiento de las personas, orientado a la colaboración y el logro de resultados.

Entre las distintas características que subyacen a este tipo de gestión, se encuentra que En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la Dirección General con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. El compromiso de los integrantes de una organización resultará una condición necesaria y suficiente para el logro de la necesaria gestión de los recursos humanos dentro de una organización, ya que el hombre, es el capital más poderoso en la gestión de una organización. El talento humano, el cual es considerado como el primer activo de una organización, posee el suficiente potencial para retardar o facilitar los esfuerzos estratégicos de adecuación a las nuevas características del ambiente de negocios. Así, según, Louart (2000), el correcto funcionamiento de los recursos que se encuentren dentro de una organización, dependerá de la adecuada definición de las políticas de personal y articulación de las funciones sociales, considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).

Esta claridad estratégica requerida, en el contexto político de la administración pública, choca con ciertos elementos de contradicción que otorgan a la GRH en las organizaciones públicas una mayor complejidad:

- Ambigüedad en la definición política de las prioridades para captar más votos
- Asignación de recursos de oportunidad (a demanda social) poco coherentes con la estrategia

trazada

- Ciclos políticos cortos que otorgan volatilidad a la estrategia (cambio de prioridades) Así pues, no basta asegurar la vinculación de la gestión con la estrategia organizativa sino que, además, es necesario incorporar la gestión de las relaciones con su entorno político.

- El dimensionamiento, tanto cuantitativo como cualitativo ha de estar en directa relación con la estrategia y las necesidades de personal que se deriven de los objetivos de gestión que la desarrollan. La ambigüedad en el establecimiento de lineamientos de futuro y la falta de estudios de cargas de trabajo consistentes, son los hándicaps a los que se enfrentan habitualmente los gestores de recursos humanos a la hora de dimensionar las plantillas.

- El comportamiento humano es una variable esencial de los resultados de la organización, por ello la gestión de recursos humanos pretende influir sobre estas conductas para adecuarlas a la estrategia de la organización. Esta gestión del comportamiento de las personas busca estimular el esfuerzo, el aprendizaje, la colaboración, la participación, evitando el conflicto, el absentismo, la desvinculación, etc. Las dos áreas principales de la GRH para intervenir en el comportamiento humano son: • las competencias • la voluntad de las personas

En el sector público esta conexión entre estrategia organizativa y gestión de recursos humanos es particularmente compleja y lo es fundamentalmente porque no resulta muchas veces fácil descubrir cuál es la estrategia de las organizaciones públicas. La razón, que analiza, y continúa en el eje central de la problemática que se suele encontrar dentro de estas configuraciones, según Longo Martínez (2010), es el interés político. El interés político da lugar a que en las organizaciones ocurra el problema del principal y agente, como una temática de mucho interés dentro del análisis científico, desde el punto de vista de las relaciones sociales, económicas, políticas, y de índole biológicas.

En sí mismo el problema del principal y el agente surge, dentro de la literatura actual, en el contexto de la teoría de la información, según Sánchez (2010), como una situación conocida como

riesgo moral. La "teoría principal-agente", también denominada de la agencia, surgió en el ámbito de la administración empresarial. El principio que propone esta perspectiva es que, en lugar de ver a la compañía como un ordenamiento "jerárquico" de actividades económicas, se le considere como una forma especial de aplicación del contrato, mismo que regula las relaciones y funciones desempeñadas por un propietario ("principal") y un ejecutor ("agente"). Hay un principal, que en la mayoría de los casos es el dueño de una empresa, cuando la misma es privada, o en el caso de la organización pública, un titular. También hay un agente, que es un empleado de la empresa.

El principal quiere inducir al agente a hacer la acción que sea mejor para la empresa. Habitualmente se asume que lo que se hace es escribir un contrato en el cual se dice que el agente debe hacer tal acción, en cuyo caso se le pagará una cierta suma, y que si no cumple tendrá ciertas consecuencias. Sin embargo, en muchos casos es muy difícil, sino imposible, para el principal observar las acciones del agente. Se presenta entonces un caso de información asimétrica: el agente sabe que acción tomó, y el principal no. Se plantea entonces el problema de que debe hacer el principal para inducir al agente a hacer lo correcto.

En el caso particular, de la organización pública, el agente quien delega el poder en el principal, son los ciudadanos que habilitan mediante su voto a la gestión integral del gobierno de una provincia, municipio o a nivel nacional. Este poder que se delega se llevará a cabo según las preferencias del principal, que tiene como principal objetivo la maximización de su propio bienestar por sobre el colectivo, y en este choque de intereses es que el problema del principal y el agente, recae dentro de la gestión de recursos humanos. Los objetivos de los titulares de estas entidades no necesariamente se encuentran alineados con los objetivos de la sociedad, por lo cual la gestión de recursos humanos resulta un eslabón más de la cadena para llevar a cabo sus intereses personales por sobre los colectivos.

A la vez que las organizaciones de la administración pública, responden a la ingeniería organizacional de los organismos públicos responde al modelo “burocrático racional” definido por Max Weber, el cual se caracteriza por:

- Aplicación de normas y reglamentos (carácter legal), que sirven al orden necesario para el funcionamiento de la organización.
- Formalidad de las comunicaciones.
- División sistemática del trabajo, cada integrante de la organización sabe cuáles son sus tareas (especialización) y su grado de responsabilidad; con límites claramente definidos de manera de no sobrepasarse ni intervenir en competencias ajenas.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados.
- Responsabilidad jerárquica piramidal.
- Impersonalidad de las relaciones; en este modelo de organización las personas no son consideradas como tales, sino como ocupantes de cargos y funciones determinadas, lo que implica que el poder derivé del cargo al igual que la obediencia.

Las formas de organización como así también los modelos de gestión, van cambiando y mutando a la par de las nuevas necesidades que plantea el contexto. Es así que la Gestión por Resultados en las Administraciones Públicas, es un modelo de gerenciamiento que viene a dar respuesta a muchas de las demandas del ciudadano y por lo tanto requiere de otro tipo de estructuras organizativas, mucho más flexibles y dinámicas. Pero cuando uno observa el funcionamiento de muchas de las organizaciones públicas, se da cuenta que aún no se ha logrado romper con esta lógica rígida y verticalista de funcionamiento. Es así que en las Administraciones Públicas, esta forma de estructura encuentra su correlato con la lógica de poder,

“(…) la burocracia es literalmente, gobierno a partir y por virtud del nombramiento en un cargo”.

Las organizaciones burocráticas están sujetas a un orden establecido de las cosas. La gente obedece

las instrucciones de su manager porque derivan de la ubicación de éste en el esquema de la empresa” (Davis y Donaldson, 2005, p 97).

En la continua aplicación de esta teoría para el caso de la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, se tiene que, Longo y Ramió (2008) afirman de manera categórica que;

“En términos generales los sistemas responden más a impulsos clientelares y políticos que a impulsos profesionales, en un contexto donde los incentivos económicos y de estatus de los servidores públicos son muy bajos. Estos dos elementos implican una gran inestabilidad de los recursos humanos de las administraciones públicas de la región.” (Longo y Ramió, 2008, p 10:11).

#### 4.2 La gestión por Resultados del capital Humano en la Administración pública.

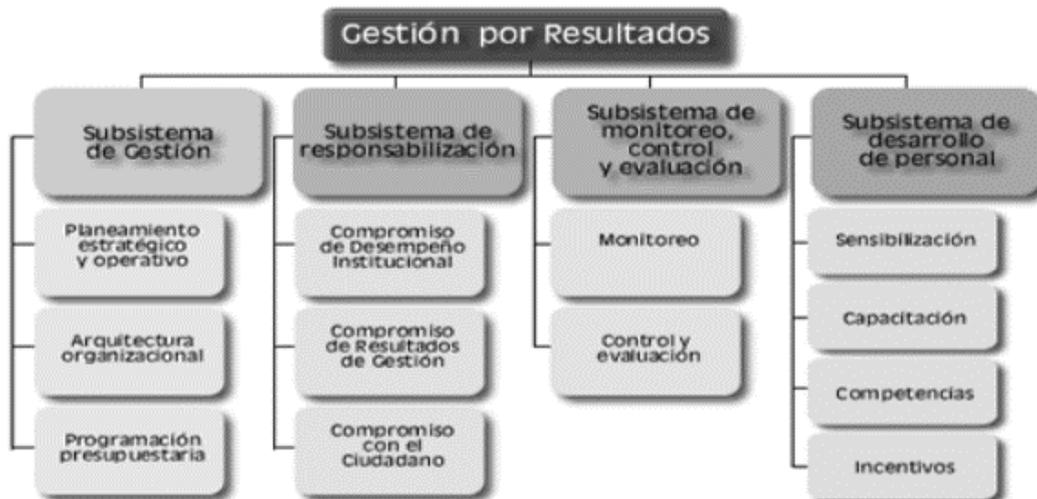
El análisis de la gestión por resultados del capital humano dentro de la Administración Pública, comienza en primera instancia en entender cuál es la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de obtener un resultado. En este sentido Sanz (2015) afirma que en primera instancia es necesario entender la Gestión por Resultados (GpR) como un marco conceptual, es decir como un marco de análisis de distintas tareas, conceptos y teorías, en las que se desea por parte de la organización público, la posibilidad de crear valor, desde el proceso de creación del mismo, con la mayor eficacia y eficiente posible. A su vez, la creación del valor, según afirma la autora carece de sentido si la misma no se puede evaluar en su desempeño, es decir por medio de la consecución de los distintos objetivos y metas que se planteó dentro de la organización para mejorar de manera continuas las distintas instituciones que se desarrollan en el ámbito público.

En vías de este análisis, se puede observar cómo, según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) afirma que la GpR, comienza con la definición de qué se entiende por estrategia de gestión dentro de una organización, sobre la cual asegura que,

“...que los procesos, productos y servicios contribuyen claramente a la consecución de los resultados. La Gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. También es una estrategia general de gestión encaminadas a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan los organismos, con la mejora del rendimiento y los resultados de logro de la orientación de la central, por la definición de resultados esperados realistas, monitorear el progreso hacia el logro de resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre los informes de gestión y el rendimiento”.(2002: Manual de Monitoreo y Evaluación para Resultados).

En donde se puede observar que la principal característica que se observa dentro del contexto de la administración de entes o entidades públicas, es que las mismas, en líneas generales, entiende la importancia de que la gestión sea monitoreada por parte de la sociedad en función del cumplimiento de ciertos resultados o el cumplimiento de ciertas metas. Una de las variables que permitirán alcanzar de manera óptima la gestión de integral de una organización es el estudio de los recursos humanos, entendiendo la importancia de esta dimensión, en función del supuesto de que, quienes ejercen las distintas actividades son hombres, y a su tarea, labor y esfuerzo es la que se necesita medir en el cumplimiento de los objetos. Así, la GpR, se debe entender como un sistema de gerenciamiento, que se asienta, según Sanz (2015) en tres puntos; Planificación, Organización y Presupuesto, entiendo a cada dimensión como un subsistema.

#### Ilustración 2: Gestión por Resultados



Fuente: Sanz (2015)

La anterior ilustración permite ofrecer que existe una relación entre la gestión de recursos humanos y un modelo de gerenciamiento basado en resultados. Esta relación se observa en función de la estructura organización como central instrucción para el cumplimiento del objetivo. Las características de una organización encuentran sustento en el diseño organizacional (estructura), el que deberá ser funcional al paradigma de gestión desarrollado por la organización. Así una estructura organizacional ya sea formal o informal resulta indispensable para el funcionamiento de toda organización. Así, es como la GpR, requiere de la aplicación de una ingeniería de resultados que se analiza desde la óptica de la situación de gestión de toda organización, ya sea esta de origen y gestión pública, como si fuera privada.

En un análisis particular de la organización institucional planteada por Weber, se pueden observar las siguientes características;

- Aplicación de normas y reglamentos (carácter legal), que sirven al orden necesario para el funcionamiento de la organización.
- Formalidad de las comunicaciones.

- División sistemática del trabajo, cada integrante de la organización sabe cuáles son sus tareas (especialización) y su grado de responsabilidad; con límites claramente definidos de manera de no sobrepasarse ni intervenir en competencias ajenas.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados.
- Responsabilidad jerárquica piramidal.
- Impersonalidad de las relaciones; en este modelo de organización las personas no son consideradas como tales, sino como ocupantes de cargos y funciones determinadas, lo que implica que el poder derivé del cargo al igual que la obediencia

Las características antes enunciadas se contextualizan dentro de la posibilidad de que la GpR de la administración pública muta y evoluciona a lo largo del tiempo, en función de la posibilidad de alcanzar una gestión integral de la organización, en función de las distintas necesidades y requerimientos de los ciudadanos. La visión de Weber se caracteriza por asumir la burocracia un papel preponderante por entender a la misma como la situación más efectiva de la situación, aunque la misma no necesariamente resulta eficiente en el ámbito de mercado y la situación que se observa en la actualidad.

Según Davis y Donaldson (2005), “(...) la burocracia es literalmente, gobierno a partir y por virtud del nombramiento en un cargo”. Las organizaciones burocráticas están sujetas a un orden establecido de las cosas. La gente obedece las instrucciones de su manager porque derivan de la ubicación de éste en el esquema de la empresa” (Davis y Donaldson, 2005, pp 97).

Si no todas las configuraciones de burocracia son las óptimas para la economía se puede observar que el principal interrogante es, cuál es la estructura organizativa que más se ajusta a un modelo de gestión por resultados, para así entender y realizar un aporte útil para el estudio de las organizaciones. En esta línea de análisis, el hecho de vincular la planificación al presupuesto, completa y perfecciona la delegación de responsabilidades configurando un sistema de “gestión

horizontal”. La gestión horizontal, es un aspecto clave cuando se analiza como una estructura organizacional que pueda ser funcional con un modelo de Gestión por Resultados. Este tipo de estructuras cuya característica central es la “gestión horizontal”, se caracterizan por, según Sanz (2015):

- Su grado de flexibilidad o ajuste mutuo: si se entiende que uno de los pilares de la GpR lo configura la planificación estratégica; la flexibilidad entendida como la capacidad de adaptación al cambio constituye un factor crucial a la hora de pensar el diseño organizacional. De este modo, la estructura organizativa tiene que ser pensada de manera que sea fácilmente reacomodada o rediseñada ante las turbulencias del ambiente sin dejar de atender a la misión y los objetivos institucionales.
- Ser poseedoras de una tecno-estructura y funciones de staff bien definidas y por fuera de la cadena de producción de la organización.
- Una responsabilidad jerárquica piramidal delimitada, justa y precisa sin generar superposición y vacíos: lo que implica un adecuado uso de los niveles jerárquicos de responsabilidad, sin caer en el uso excesivo de coordinadores y/o supervisores.
- Procesos de trabajo bien definidos y delimitados de manera que agreguen valor para los clientes internos y externos de la organización: ¿qué es lo que se hace?, ¿cómo se hace? y ¿quién lo lleva a cabo?; en otras palabras ¿cuál es el producto y su proceso? y ¿quién o quiénes son los responsables?. El ideal sería por producto un único responsable, pero si esto resulta difícil en las organizaciones privadas aún lo es más en las de carácter público. La existencia de una articulación entre responsabilidades y procesos: “para que el agua salga por el grifo el sistema de tuberías de una casa debe estar debidamente conectado, de manera óptima y eficiente”. Las conexiones deben ser las justas y necesarias de manera tal que permitan el cumplimiento de la misión y los objetivos, sin intervenciones excesivas e innecesarias. Si bien es cierto que estas, ayudan al control y al monitoreo deben estar

pensadas de manera estratégica de forma tal que resulten útiles y no solo entorpezcan o demoren la producción.

El análisis de las distintas características permite analizar que existen distintos componentes de la Gestión de recursos humanos y la GpR, ya que para que un modelo de esta última gestión, tanto en Administraciones Públicas como en otro tipo de organizaciones, no es solo la estructura organizacional la que permitirá que resulte funcional una organización, sino también los lineamientos y premisas que posea de manera interna. En un análisis particular de la estructura organizacional de la Administración pública, permite dar cuenta de cómo están diseñadas o estructuradas las distintas áreas de recursos humanos;

“en las organizaciones públicas, en líneas generales lo que tenemos es una Dirección General de RR.HH integrada por dos direcciones simples (una de carrera y otra de administración de personal) que a su vez se subdividen en diferentes departamentos. Esta estructura claramente burocrática y piramidal presenta alto grado de distanciamiento de una estructura por procesos. Su lógica de funcionamiento verticalista, hace que trabaje aislada sin producir sinergia alguna con el resto de la organización.” (Sanz, 2015, p 14).

A su vez, es necesario tener en cuenta que existe una ley de marco regulatorio de Empleo Público, en el año 1999, que establece tres regímenes, como el de estabilidad, el de contrataciones por tiempo determinado de prestación de servicios del personal de gabinete de autoridades superiores. La bibliografía más técnica y tradicional enumera cinco subsistemas, a saber:

- Subsistema de provisión de recursos humanos: Incluye la planeación de RH, el reclutamiento, y la selección de personal.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye socialización organizacional, análisis y descripción de cargos, la evaluación de desempeño.

- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye remuneraciones, beneficios sociales y calidad de vida en el trabajo.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye entrenamiento y planes de desarrollo de personal y desarrollo organizacional.
- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos Humanos.

Más allá de la distinción en relación a la posibilidad de que exista una aplicación de los recursos humanos, es que existe la socialización organizacional. Si bien en la literatura actual no existe una definición de manera directa de qué se entiende por etapa, si se puede analizar, que existe en el interior de las organizaciones como inducción, que incorpore cultura instituciones y a un sistema de valores que analiza la situación de la Administración Pública. La intersección entre la cultura y organización tiene una perspectiva funcional o instrumental. La cultura adopta el papel de una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento organizacional. Suele suceder que muchas veces en el interior de los grupos de trabajo o incluso la propia organización, haya acciones o prácticas que se institucionalicen y terminen funcionando como una norma de carácter implícito, al no encontrarse escrita en los contratos, ni manuales de procedimiento, leyes de ética pública o cualquier. El análisis de esta situación, permite dar cuenta que el proceso de inducción, busca facilitar la socialización y la integración de los nuevos miembros a la cultura organizacional; para que el nuevo recurso alcance el conocimiento del aprendizaje organizacional con los mejores términos emocionales y cognitivos posibles a favor de las funciones que deben desempeñar. Según, Sanz (2015) la inducción requiere de una tarea ardua a realizar dentro de la organización para que de esta forma se alcance la visión de la realidad que se va a enfrentar dentro de la organización al momento de ocupar su puesto de trabajo.

La segunda tarea a realizar dentro de la elaboración de la GpR, es el análisis y descripción de puestos, que llevará a cabo el subsistema de provisión de recursos humanos, ya que el mismo permitirá dar cuenta del perfil de quien deberá ocupar este proceso. Entre los distintos elementos que forman parte de la elaboración de un puesto de trabajo se destacan;

- Función a desarrollar (nombre o definición del puesto de trabajo).
- Tareas y/o procesos a desarrollar.
- Nivel de Responsabilidad (este punto tiene estrecha relación con la estructura de la organización).
- Competencias técnicas y/o profesionales necesarias para el desarrollo de la función (están ligadas a los requisitos de formación, capacitación y experiencia laboral).

El proceso por el cual se establece la descripción de puestos, se observa la necesidad de identificar las competencias actitudinales, las cuales muestran las competencias laborales específicas que cada puesto tiene su rol, y posición que orientará al nuevo recurso.

La tercera acción es la evaluación de desempeño, como el proceso culmine según Sanz (2015) la cual muestra que existe un interrogante en la organización, como lo es cuáles son los procesos que se pueden conocer y valorar al momento de analizar el comportamiento laboral del personal en cuestión. Según SBDAR (2009), afirma que,

“Generalmente, la evaluación del desempeño consiste en un formulario que completa el jefe, calificando de manera parcial o global la forma en que ha trabajado un colaborador, lo que ha logrado y cómo lo ha logrado en un período determinado. En muchas ocasiones, el empleado no sabe que se evalúa o porque se lo califica” (SBDAR, 2009, p 96).

La evaluación de desempeño de una organización resulta el proceso culmine de la puesta en marcha de un proceso de Recursos Humanos, en la que se evalúa los logros alcanzados y cómo se habían alcanzado, seguido por la planificación, de que la medición se debe establecer qué hacer, cómo lograrlo y por último, cuál es el seguimiento, en qué se está logrando.

El último proceso, según Sanz (2015) consiste en el mantenimiento de los recursos humanos que ya se encuentran dentro de la organización. Una de las principales tareas de cualquier líder es motivar a su equipo de trabajo a cumplir los objetivos empresariales planteados. Según el autor Robbins (1979) define a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Robbins, 1979, p 53).

Algunos investigadores afirman que la motivación de un trabajador está completamente relacionada a la manera en que su supervisor ejerce el liderazgo. Esto quiere decir que cuando un líder es responsable y trabaja correctamente con su equipo, los trabajadores se sienten motivados a cumplir con las actividades. Y por el contrario, la falta de un buen líder es causa de que los trabajadores estén desmotivados, el ambiente de trabajo se vuelve tenso y nunca se alcance el éxito.

Pero hay que saber que en realidad ninguna persona puede motivar a otra directamente, solo se pueden presentar alternativas o modificar el ambiente para que sea la persona a motivar quien, consciente o inconscientemente, tome la decisión final.

Hay diferentes maneras en que un líder puede fomentar la motivación de los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo, algunas de ellas son: con una buena comunicación de los objetivos que se deben cumplir, reconociendo y agradeciendo el buen trabajo, fomentando la responsabilidad y autonomía, dando el ejemplo, manejando el fracaso de los colaboradores o del equipo como una oportunidad de aprendizaje y mejora, buscando el crecimiento de cada individuo del equipo, fomentando la innovación, compartir optimismo e inspirar a los otros, o con técnicas de liderazgo.

Como mencionamos, es tarea del líder promover la responsabilidad a todo el equipo de trabajo. Este rasgo será vital para que los trabajadores cumplan con los objetivos planteados por la empresa y debe ser una norma impuesta por el líder a la hora de comunicar las técnicas de trabajo. Por supuesto, para que el equipo sea responsable, el líder experto debe poner el ejemplo al ser puntual y honesto con su trabajo. Un buen liderazgo debe estar comprometido con su equipo de trabajo, con su bienestar, felicidad y motivación.

Según Merino (2013), en este último punto del proceso de selección de recursos humanos en los que es necesario que desde las distintas entidad públicas se administre de manera correcta la retención del recurso dentro de la organización. El autor remarca que existe un factor que perjudica esta retención, el cual se encuentra relacionado por la cercanía entre la administración pública y la política. Según Merino (2013) la corrupción es una de las causas de la ineficacia en la gestión de la administración pública, producto del paso de distintos estadios de desarrollo económico. Una posible definición de lo que se entiende por corrupción dentro del contexto de la economía de mercado se tiene, que según Transparencia Internacional (2013) afirma que la corrupción es;

“El mal uso del poder encomendado para obtener beneficios inapropiados” (Transparencia Internacional, 2013, p 3). Este mal, según Merino (2013) afirma se debe a la alternancia de distintos tipos de orden político y jurídico que ocurrió en la República de México como principal antecedente internacional de avance en la política, como así también la consolidación del sistema de partidos. Una de las nuevas instituciones que mayor influencia tiene en este contexto es el Servicio Profesional de Carrera, el cual se crea para dar reflejo al anhelo de los distintos gestores públicos, que pregonaban por una institución que velara por la carrera profesional en la Administración Pública. Así, según afirma la Auditoría Superior de la Federación (2005) como un sistema que;

“Establecer un sistema de Servicio Profesional de Carrera que coadyuve a una administración pública eficiente y atenta a cumplir con el fin último del servicio público que responda a las demandas de la población, tomando como principios rectores del sistema: la legalidad, la eficiencia,

la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad y la competencia por mérito (...). La creación de esta ley permitirá concretar una institución sólida, confiable, honesta, transparente y de alta calidad; dotará a la Administración Pública de un cuerpo eficaz de servidores públicos; y garantizará la continuidad en la operación de los programas de gobierno. Estos servidores, al ser portadores de los conocimientos técnicos necesarios y encontrarse ubicados en el cargo de acuerdo a su perfil y capacidad, serán una valiosa aportación a la consolidación del sistema democrático” (Auditoría Superior de la Federación, 2005: 678).

La incorporación de este tipo de leyes para la Administración Pública, según Merino (2013) se encuentra contextualizada, como una alternativa para los gestores públicos de carrera nacional que eran afines a los distintos políticos que se encontraban dentro de la esfera del poder, donde el favoritismo, era la característica más sobresaliente. La dinámica de aplicación de este tipo de reglamentación para el tradicional sistema de carrera pública de México, implicó que el mismo se evaluará de manera periódica para dar cuenta de la situación de este tipo de legislación en México. Las evaluaciones que se han hecho sobre el mismo, durante sus primeros años de vida, han mostrado sistemáticamente las dificultades que ha habido en la Administración Pública Federal para aceptar y adoptar los nuevos métodos de selección y reclutamiento que exige la operación de ese sistema, basados en concursos abiertos. Los distintos análisis dan cuenta de que existió una evidencia contradictoria respecto del éxito de esta política, en la cual se destaca que;

- Existe morosidad y complejidad en la aplicación de esta carrera dentro de la economía. Algunas de las razones de esta complejidad es que quienes ocupan los distintos puestos de trabajo, lo realizan desde la presión de las responsabilidades que atañen a sus responsabilidades.
- Otra gran desventaja sobre este sistema es que el mismo no sirvió para dar cuenta de que se seleccionarán los candidatos más idóneos para cada uno de los puestos de trabajo en cuestión.

- Los detractores de este sistema analizan que los procedimientos para formar parte del sistema son demasiados rígidos para quienes no forman parte del gobierno en curso, es decir los favoritismos vuelven más inflexible al sistema, generando desventajas para quienes quieren acceder a él.

El análisis plasmado por Merino (2013), da muestra que la imposición de un sistema por medio de legislaciones que guíen el procedimiento de reclutamiento de recursos dentro de la Administración Pública, no garantiza el acceso de candidatos idóneos a los distintos cargos. La legislación no garantiza el conocimiento de que existe la necesidad de que cada uno de los puestos que se desean ocupar deban contar con una descripción de puestos y la elaboración de un listado de las tareas a realizar para que cada postulante evalúe las consecuencias de cada uno de los ciudadanos.

La necesidad de incorporar profesionales y técnicos calificados de forma estacional para complementar la labor de la administración estable es la justificación fundamental de porqué existe la posibilidad de que existen alternativas para cubrir los puestos.

#### 4.3 Alternativas de una correcta gestión de Recursos Humanos

En un análisis general de las anteriores reformas planteadas para la gestión de recursos humanos se observa que Jerez Gómez y Magán Díaz (2012), realizan una matriz de políticas posibles de aplicar en función de la modificación de tres factores generales, factores culturales, factores políticos y factores estratégicos. En relación a los primeros, los cambios deben concentrarse en eliminar la cultura predominante en la administración pública de ausencia de motivación a los funcionarios públicos. La carencia de incentivos y de la posibilidad de formación, entendida más como un gasto que como una inversión son algunas de las características que se desean disponer.

En relación a los factores políticos que se desean modificar se encuentra la ideología de los funcionarios políticos de que el crecimiento dentro de la administración pública no es posible, que es posible más allá de las relaciones interpersonales por la cuales llegaron a su puesto, son posible de

modificar. La preponderancia del factor político hace que cualquier evaluación que de ella se realicen, no contemple los valores relativos a la organización y recaiga sobre relaciones de conveniencia.

En relación a los factores estratégicos, Jerez Gómez y Magán Díaz (2012) reafirma el pensamiento de que a corto plazo no es frecuente encontrar análisis de esta administración, debido a que no existe interés en resultados cuantitativos y cualitativos. La ausencia de un enfoque integrados y a largo plazo, en el que la gestión de recursos humanos adopte una visión estratégica, posibilitando con su modernización y ajuste a las condiciones del entorno actual, con mayores niveles de calidad, eficiencia y racionalidad.

La valoración de la gestión de recursos humanos, supone evaluar los procesos y la cultura organizativa característica de la misma, en comparaciones con las mejores prácticas en el sector privado, mejorando los servicios públicos, sin perjuicio de las creencias existentes.

Ilustración 3: Factores de modernización de la Gestión de Recursos Humanos en la Administración

### Pública

---

Factores culturales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de la antigüedad como criterio básico para la promoción profesional</li><li>• Consideración de la formación como coste</li><li>• Escasa importancia de la comunicación interna</li><li>• Orientación a las normas y procedimientos</li><li>• Excesivo énfasis jurídico</li></ul>
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder acumulado por ciertos cuerpos de funcionarios</li><li>• Escasa rentabilidad política</li><li>• Excesivo peso de la política</li></ul>
Factores de estrategia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de un pensamiento estratégico</li></ul>

---

Fuente: Jerez Gómez y Magán Díaz (2012)

En función del diagnóstico realizado por Jerez Gómez y Magán Díaz (2012) las autoras plantean distintas políticas o guías de acción sobre una modernización o cambio de paradigma para la gestión de recursos humanos en la administración pública, entre las que se destacan;

- a) Planificación de las necesidades de personal: la implementación de Planes de empleo que introduzcan en el ámbito público conceptos que no han sido considerados como la evaluación de objetivos y necesidades, la movilidad funcional y geográfica de los recursos, la flexibilidad de jornada, la limitación o suspensión de incorporaciones de personal externo, la prestación de servicios a tiempo parcial, o la reasignación de efectivos.
- b) Fortalecimiento de las políticas de formación: la falta de adecuación a la realidad administrativa de los planes de gestión de recursos humanos en relación a la formación académica, lleva a atrasarse en materia de un factor estratégico como lo es la actualización del personal. Esta carencia en los planes lleva a que muchas veces, se recaiga en escasa innovación y atención a las nuevas necesidades de la sociedad, producto de la falta de actualización de la realidad que enfrenta una sociedad. Esta situación se puede ver revertida mediante planes sistematizados y formalizados de formación, para evitar la desvinculación del recurso con su labor, ya que la formación académica puede convertirse en un verdadero instrumento no sólo de desarrollo personal, sino también de crecimiento institucional.
- c) Aplicación de instrumentos para evaluar el rendimiento individual de los empleados y tendencia a la flexibilidad de las retribuciones: en búsqueda de alcanzar una mayor equidad dentro de la administraciones públicas, que implican un abanico salarial de mucha importancia, lleva a la necesidad de plantear incentivos adecuados para evitar que el recurso humano se encuentre desalentado. En este sentido, las autoras realizan un análisis pormenorizado de esta situación afirmando que, "...la escasa dispersión salarial provoca una selección adversa del personal, de tal forma que los individuos con menor aversión al riesgo no serán atraídos o abandonarán la Administración Pública." (Jerez Gómez y Magán Díaz,

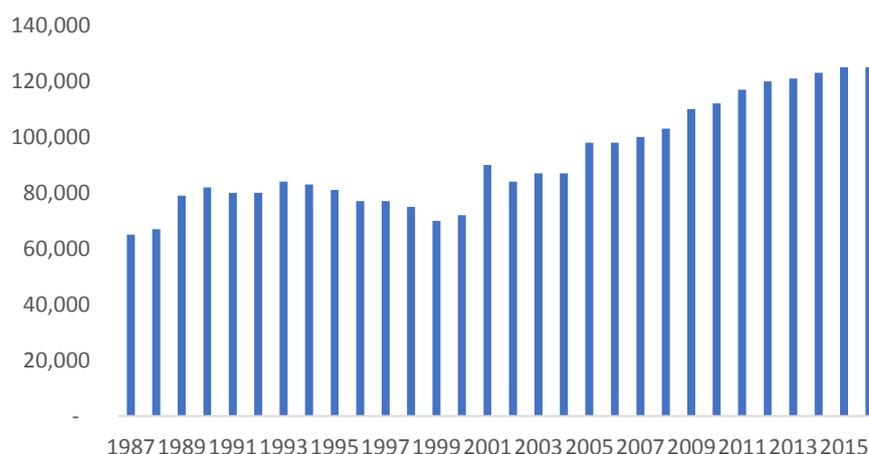
2012, p 7). En este sentido, la investigación realizada por las investigadoras remarca la necesidad de que exista un principio de que un puesto y su retribución deben estar unidos, pero no ser ajenos al desempeño que la persona realiza en cada puesto, y que debe ser reconocido en diferentes expresiones. En este sentido, el establecimiento de incentivos ligados al rendimiento está vinculado de forma directa a la evaluación misma, por lo que una evaluación del rendimiento implica superar el criterio fundamental de un puesto igual, retribución igual. Esta situación propia de organizaciones con un alto nivel burocrático deteriora la motivación del recurso, por lo que se debe por medio de una política de formación interna a los gestores de recursos humanos, debe cambiar la visión hacia una concepción de retribuciones con arreglo al rendimiento. En este sentido es necesario proceder a formar a los gestores en la cultura de la evaluación, tanto para quienes evalúen el recurso, como para quienes serán evaluados, ya que estos últimos no se encuentran necesariamente instruido en materia de evaluación. En sí mismo, las autoras reconocen que la evaluación del desempeño es un proceso complejo de llevar a cabo, porque puede recaer en problemas personales, pero en sí mismo, debe ser aplicado a través de un sistema con una adecuada y progresiva adaptación al mismo.

- d) Mejora de la selección de los recursos públicos: la selección de personas más adecuadas requiere de una planificación que tenga en cuenta los ámbitos de actividad en donde deben trabajar nuevos recursos, las capacidades y conocimientos que se requieren. Con el objeto de entrada de nuevos recursos, es necesario que los mismos provengan de un proceso de selección correcto. Las administraciones públicas deben aprovechar los avances que otras organizaciones incorporando buenos resultados, tomando en consideración la utilización de técnicas como la entrevista de simulación de casos prácticos.

#### 4.4 La Administración de los Recursos Humanos en Argentina

El entendimiento de la gestión de los Recursos Humanos en cualquier económica, pero especialmente en Argentina, debe entenderse en función, de la relación existente entre el gasto presupuestario que cada gobierno destina a la Administración Pública en todos sus sentidos, para entender la evolución del mismo a lo largo del tiempo. A modo de evaluación de las distintas estadísticas que subyacen dentro de la realidad económica actual, se puede destacar que existe la siguiente trayectoria en la incorporación de empleados en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba en general. La evolución positiva de la cantidad de empleados contratados por parte del Estado en la Provincia, da cuenta de que a la vez de que existen nuevos puestos de trabajo, y una mayor desafío en la determinación de sus características, también es necesario entender que este aumento, implica un gasto mayor para la Administración Pública, que se obtiene o de una mayor presión tributaria, de un aumento de la deuda pública o un aumento de la deuda privada, generando efectos negativos en las distintas variables de la economía real.

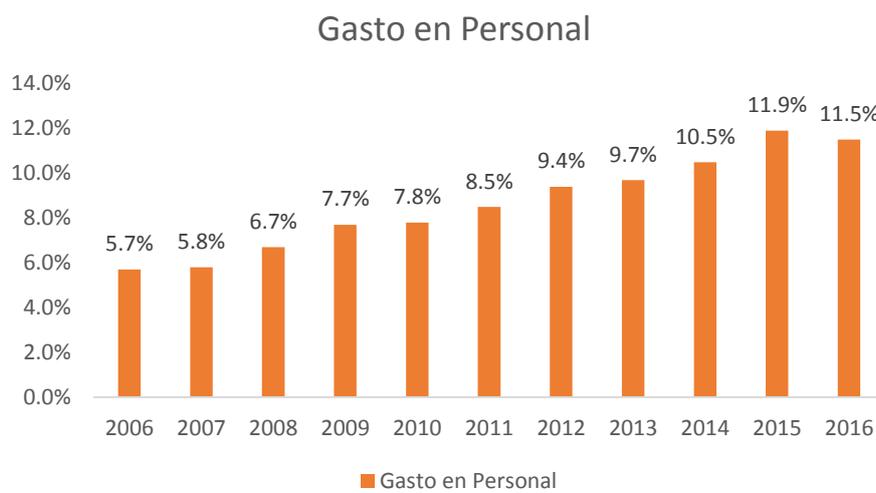
Gráfico 1: Evolución de la Cantidad Empleados Estatales. Años 1987-2016



Fuente: Centro de Estadísticas y Censo de la Provincia de Córdoba.

En relación a la evolución del gasto en personal, en la Provincia de Córdoba, se tiene la siguiente evolución del siguiente gráfico, donde se observa, como era de esperarse un aumento en esta variable, en función, tanto de las mayores contrataciones como del aumento en el salario pagado a cada uno de ellos.

Gráfico 2: Gasto en Personal de Empleados Estatales. Años 2006-2016



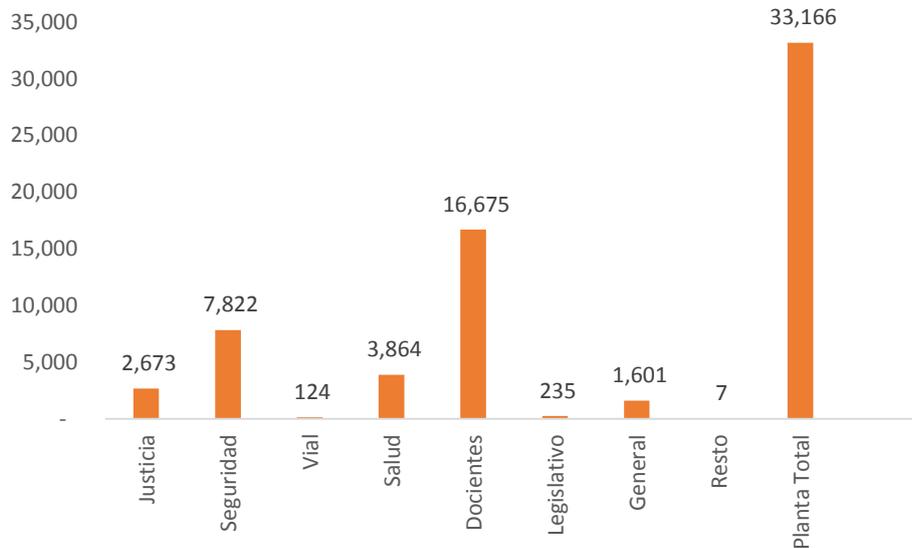
Fuente: Centro de Estadísticas y Censo de la Provincia de Córdoba.

Gráfico 3: Variación Porcentual de distintos Escalones



Fuente: Centro de Estadísticas y Censo de la Provincia de Córdoba.

Gráfico 4: Variación en Cantidades de distintos Escalones



Fuente: Centro de Estadísticas y Censo de la Provincia de Córdoba.

El análisis de la experiencia a nivel interior del país, denota que en la Provincia de Catamarca se implementó en el año 2018, un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública como primera aproximación de un Plan de Modernización que impulsa el gobierno de dicha provincia. Si bien no es un Plan Integral de Recursos Humanos que lleve de manera directa a una

gestión de los mismos para solucionar problemas de base, es un reconocimiento de un trato diferencial de la gestión y la contratación del personal. En dicho Sistema de Administración de Recursos Humanos y Liquidación de Haberes, unificar en un solo sistema de acceso online la carga de todas las novedades laborales de los empleados y la liquidación de haberes. “Hasta ahora, Recursos Humanos venía trabajando con seis sistemas en paralelo. Al unificar todas esas tareas en uno solo vamos a simplificar enormemente la administración y posibilitar el entrecruzamiento de datos, el control y la coordinación entre las áreas.

El Ministerio de Modernización de la Nación considera fundamental que la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en la jerarquización del empleo público. Para ello, fomenta y promueve en las provincias la utilización de sistemas de administración de recursos humanos que satisfagan las necesidades de información y guarda de la documentación correspondiente a las personas, el cumplimiento de exigencias normativas y la actualización permanente de un registro integral de administración de datos de personal y prestadores informatizado.

## Capítulo V: Análisis de Resultados

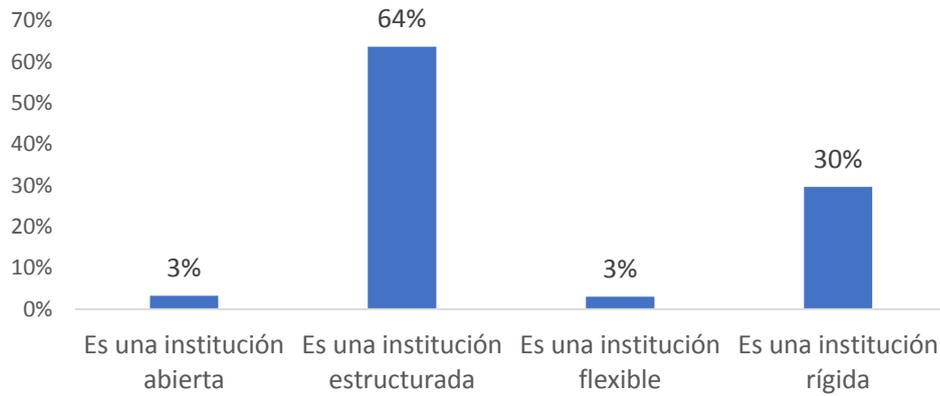
En el presente apartado de la investigación en curso se procede a realizar la exposición de los resultados obtenidos en el proceso de relevamiento de resultados tanto a los colaboradores que forman parte de la Lotería de Córdoba S.E como a sus directivos. La interpretación de estos resultados proviene del procesamiento de información a partir del software libre del Paquete de Office, Excel, para el caso particular de las encuestas, mientras que en el caso de las entrevistas las mismas fueron transcritas y utilizadas en caso de ser útil se procedió a realizar una extracción cuando se consideró relevante.

### 5.1 Resultados de las encuestas

Las entrevistas fueron realizadas a colaboradores que se encuentra actualmente en actividad dentro de la Lotería de Córdoba S.E S.E., en relación a la caracterización de la muestra, se puede afirmar que de 94 respuestas obtenidas el 45% de las mismas fueron realizadas por individuos del género femenino, mientras que el 55% del género masculino. El rango de edad no se consideró un aspecto relevante a tener en cuenta por lo que no se expone en la caracterización de la misma.

La primera pregunta sobre la cual se indagó de manera directa a los diferentes encuestados se refirió a la percepción que la misma tiene de la institución. Del total encuestado, se puede afirmar que el 64% de los mismos afirmó que la institución la considera estructurada, mientras que el 30% la considera rígida. En el lado opuesto se encuentra que el 6% de la muestra la considera una institución abierta y flexible, con un porcentaje del 3% en cada caso.

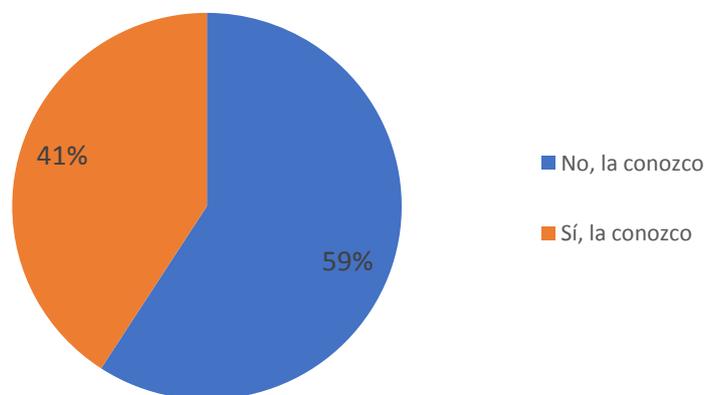
Gráfico 5: Percepción sobre la Institución



Fuente: Elaboración Propia

En relación a indagar respecto del conocimiento de los encuestados sobre la bases corporativas o estratégicas de la Lotería de Córdoba S.E, como la misión y visión, se puede observar que el 59% de los entrevistados no la conoce, denotando que en algún momento del proceso de incorporación de dichos recursos falló, debido a que no existe en su formación diaria, ni tampoco personal el conocimiento de hacia dónde se dirige la institución en materia de decisiones y visión en un mediano y largo plazo.

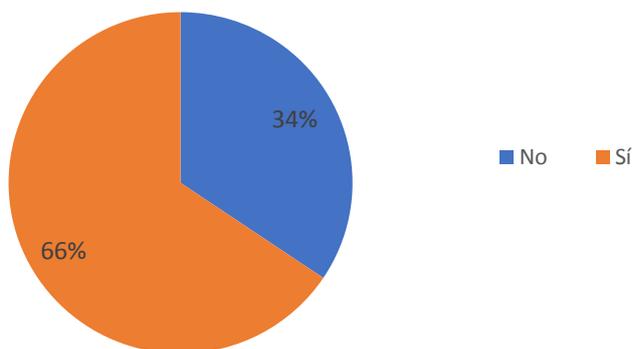
Gráfico 6: Conocimiento de los bases corporativas de la Lotería



Fuente: Elaboración Propia

Luego de este acercamiento se indagó respecto de si los encuestados conocían la diferencia entre la Gestión de Recursos Humanos y la Administración de Personal. El 34% del personal encuestado afirmó no conocer la diferencia, mientras que el 66% afirmó que si conoce la diferencia. En relación a la subjetividad de esta pregunta se optó por indagar de manera más exhaustiva cuál era el real conocimiento de esta temática por parte de la muestra por lo que se propusieron diferentes frases para que se clasificará si cada una de ellas pertenecía a Administración de Personal o a la Gestión de Recursos Humanos.

Gráfico 7: Conocimiento de los bases corporativas de la Lotería

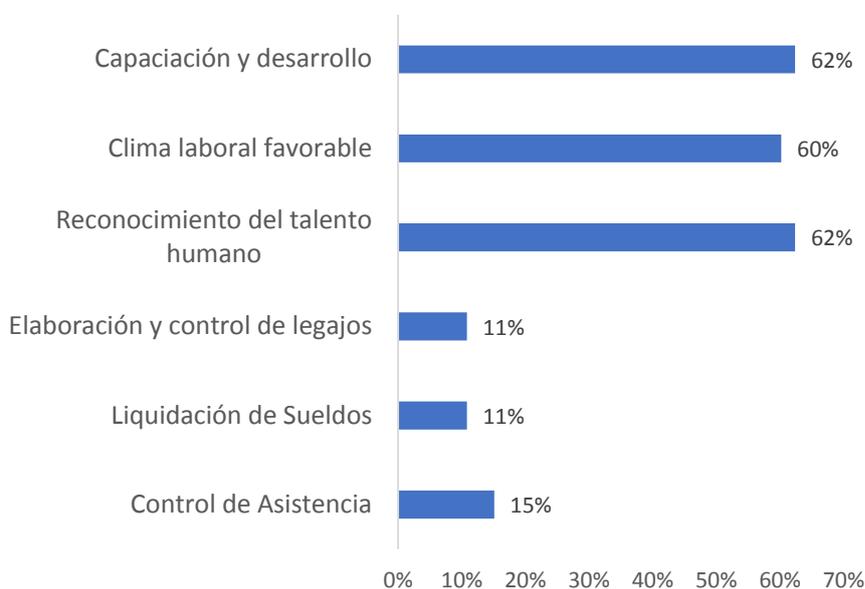


Fuente: Elaboración Propia

En la búsqueda, como se mencionó anteriormente sobre el real conocimiento de la diferencia entre la Administración de Personal y la Gestión de Recursos Humanos, es necesario aclarar que se le permitió a los encuestados responder más de una afirmación sobre esta categoría por lo que los porcentajes de aparición de cada una de las frases supera la suma al 100%. Una vez realizada dicha aclaración, es preciso dar cuenta de que se considera que la frase de que el “reconocimiento del talento humano” forma parte de la Gestión de Recursos Humanos tiene un porcentaje de adhesión del 62%, porcentaje que comparte con la frase de “capacitación y desarrollo”. Luego de dichas frases la siguiente que representa una mayor identificación en su pertenencia a la Gestión de Recursos

Humanos es la “gestión del clima laboral”, con el 60% de aparición. A su vez, el 15% de los entrevistados eligieron entre sus opciones que pertenecen a la Gestión de Recursos Humanos, el control de asistencia, y por último, con un porcentaje de aparición del 11% para ambas frases se encuentran la elaboración y control de legajos y la liquidación de sueldos. Los resultados obtenidos dan cuenta de que existe una asociación que podría calificarse como correcta respecto de la Gestión de Recursos Humanos.

Gráfico 8: Frases que pertenecen a la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Bajo la misma modalidad se procedió a realizar la presentación de las mismas frases para que los colaboradores hicieran una valoración de cuál de ellas se encuadraban dentro de la Administración de personal. La frase de “control de asistencia” tiene un nivel de concordancia con la categoría del 76% seguida por la liquidación de sueldos, en un 63%, seguida de la frase sobre la elaboración y control de legajos, que se hace presente con el 46% de selección. En este último sentido, se puede afirmar que a su vez, el reconocimiento del talento humano, el clima laboral favorable, la capacitación y desarrollo, son las frases con menor porcentaje de selección, el 11% y el 7%, cada una

de ellas. Nuevamente es posible afirmar con los resultados obtenidos de que existe un buen nivel de comprensión de los colaboradores respecto de las diferentes tareas.

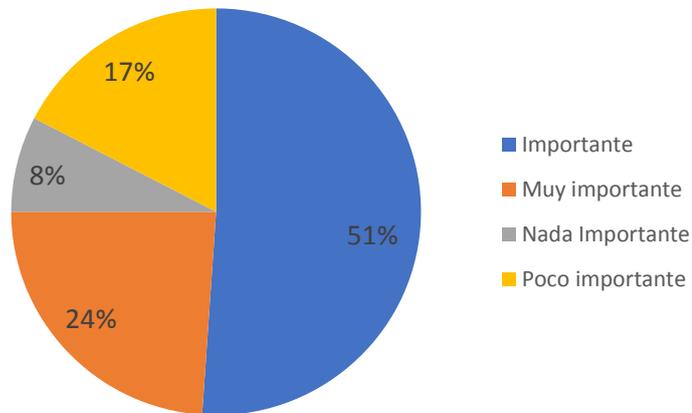
Gráfico 9: Frases que pertenecen a la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la percepción y valoración de los colaboradores de la Lotería de Córdoba S.E sobre su aporte a la institución el 51% considera que su trabajo es importante para la institución, mientras que el 24% afirma que es muy importante, y el 17% poco importante, mientras que sólo el 8% nada importante. La disparidad de esta situación da cuenta de que pueden existir dos tipos de contradicciones, o bien el trabajo de los colaboradores no se encuentra reconocido por lo que su valoración resulta negativa o bien por que los trabajadores no son capaces de darse cuenta de su aporte para la empresa, por cuestiones personales.

Gráfico 10: Valoración del aporte personal a la institución.



Fuente: Elaboración Propia

En la búsqueda de dilucidar de manera más exhaustiva las políticas llevadas a cabo por parte de la Lotería de Córdoba S.E en materia de Recursos Humanos se indagó respecto de cuáles son las políticas de Recursos Humanos que desearía se tomarán en esta institución. Para simplificar esta situación se realizó una lista de diferentes políticas para acotar la respuesta. Nuevamente en esta pregunta se le permitió al encuestado seleccionar más de una alternativa que contextualice la situación de la institución. En relación a una política de calidad de vida laboral, el 67% afirmó que si se observó la misma dentro de la organización, el 70% afirmó que también observó políticas de capacitación y perfeccionamiento, mientras que el 62% afirmó observar políticas de evaluación de desempeño.

Por último, en cuanto a políticas de desarrollo general de recursos humanos, el 51% eligió esta frase como representativa de la situación que observa dentro de la Lotería de Córdoba S.E. Las dos frases que tuvieron menor grado de adhesión fueron, la política de remuneración con el 16% y la política de desvinculación con el 5%.

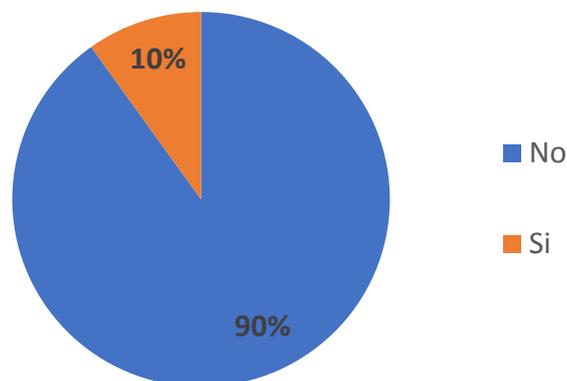
Gráfico 11: Políticas llevadas a cabo en la Lotería de Córdoba S.E sobre Gestión de Recursos



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la pregunta de si existe actualmente en la Lotería procesos formales de participación de los empleados en las actividades y cultura de la organización, la respuesta resultó contundente, ya que el 90% afirmó que no observa tal esfuerzo desde la institución, y el 10% afirmó que si observa esta situación.

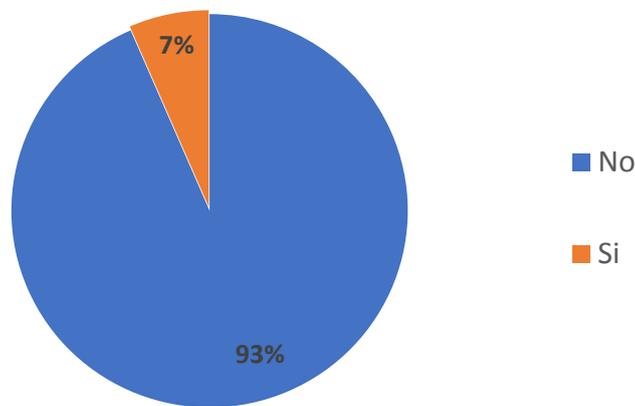
Gráfico 12: Participación formal de los empleados en actividades y cultura de la organización



Fuente: Elaboración Propia

Otro tipo de política que hacen a la flexibilidad laboral en la Administración pública, y en especial para la Lotería de Córdoba S.E, se indagó respecto de la existencia de una política formal de diseño de puestos que garantice utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados. Con un mayor nivel de negatividad, el 93% de los encuestados afirmó que no existe tal política en la institución, mientras que el 7% afirmó que existe algún tipo de diseño de puesto.

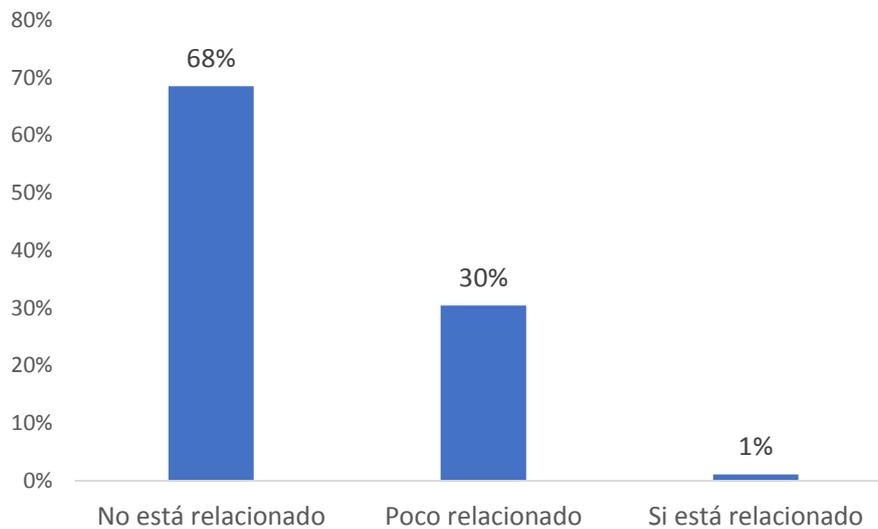
Gráfico 13: Participación formal de diseño de puestos



Fuente: Elaboración Propia

En función de la anterior pregunta el investigador indagó respecto del grado en que las promociones y los ascensos de los empleados de esta institución, están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento. En concordancia con los resultados obtenidos anteriormente se puede observar que el 68% afirmó que las promociones y ascenso no se encuentran relacionadas a la capacidad de los colaboradores, existiendo otras justificaciones subyacentes a dicha promoción. El 30% afirmó que está poco relacionado, y sólo el 1% considera que si se encuentra relacionado. El resultado obtenido no difiere de la expectativa que el investigador tenía al respecto de la temática y en función de la literatura observada, ya que se encuentran motivos políticos y de una gestión incorrecta del talento humano la posibilidad de que hayan ocurrido estos ascensos.

Gráfico 14: Correspondencia del ascenso con la habilidad del recurso.

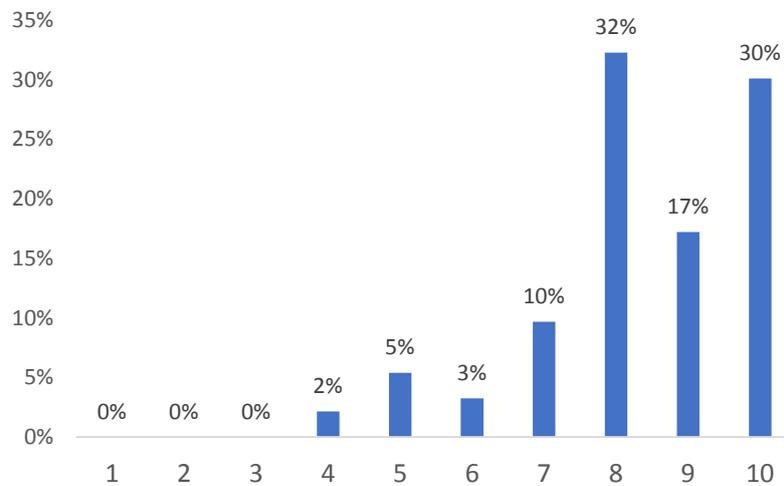


Fuente: Elaboración Propia

En relación al nivel de compromiso que los diferentes colaboradores poseen con la institución en la cual trabajan, se observa, que en una tabulación de dicha percepción con una escala del 10 al 1, donde el valor máximo responde a una situación donde el recurso se encuentra muy comprometido y 1 nada comprometido. El nivel de compromiso de los empleados existen, ya que no existen encuestados que hayan seleccionados valores entre 1 y 3. Sólo el 2% respondió 4, y se concentra la mayoría de la percepción en los valores de 8 a 10. El 32% afirmó tener un grado de compromiso asimilable con un valor de 8 en la escala, el 17%, con 9 y por último, el 30% con un valor de 10. El 8% restante se divide en un 5% para un valor de 5 y un 3% para un valor de 6.

La situación anterior denota que existe un nivel de compromiso alto entre los recursos y la situación se corresponde con un nivel de compromiso que el investigador no consideraba existiera entre los empleados.

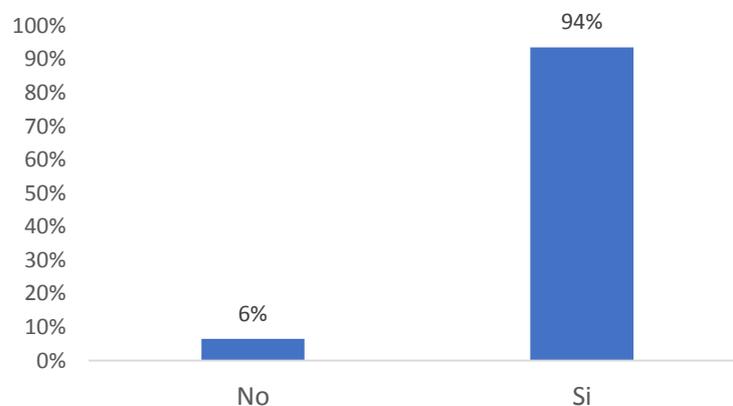
Gráfico 15: Correspondencia del ascenso con la habilidad del recurso.



Fuente: Elaboración Propia

Entre las últimas preguntas realizadas a los encuestados se indagó respecto de si los colaboradores consideran relevante la capacitación del personal dentro de la institución. En esta pregunta el resultado resulta contundente, ya que el 94% afirmó que es un atributo esencial, pudiendo inferir que lo es tanto para la vida personal como para la vida profesional, mientras que el 6% afirma que no considera a este esfuerzo necesario.

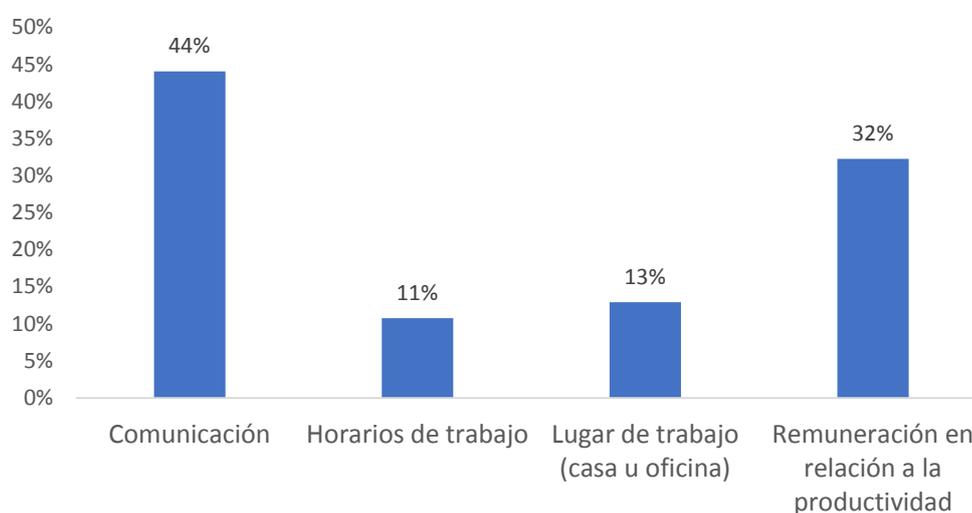
Gráfico 16: Capacitación del personal.



Fuente: Elaboración Propia

A su vez, se indagó para los encuestados sobre cuáles aspectos les gustaría que la institución fuera más flexible, observando que el 44% valora la comunicación interna como un atributo asimilable a la flexibilidad, el 32% la remuneración en relación a la productividad como un acción que les gustaría que la Lotería implemente para ser más flexible. Luego el 13% afirmo que valoran como flexible el lugar de trabajo, es decir poder desempeñar sus tareas en un lugar distinto de la oficina, y el 11% valoraría el horario como sinónimo de flexibilidad.

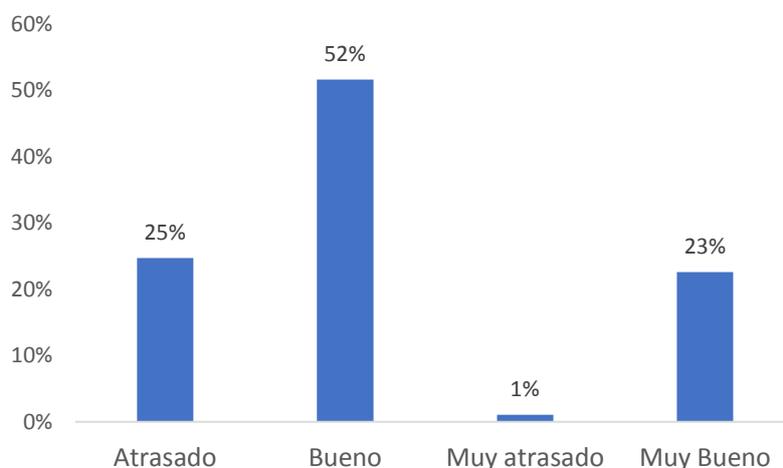
Gráfico 17: Acciones para la flexibilidad



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta final realizada a los encuestados, se indagó respecto de cuál era su valoración respecto de los salarios que se encontraban recibiendo. El 52% afirmó que considera que la remuneración es buena, el 25% considera que se encuentra atrasada y el 23% muy buena. Tan sólo el 1% considera que se encuentra muy atrasado. Esta última respuesta da cuenta de que si bien existe una discrepancia en diferentes aspectos de las políticas de recursos humanos llevadas a cabo dentro de la Lotería de Córdoba S.E existe un nivel general de satisfacción sobre el salario recibido.

Gráfico 18: Valoración de los salarios



Fuente: Elaboración Propia

## 5.2 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas realizadas al Presidente de la Lotería de Córdoba S.E, a su Gerente General y al Responsable de Recursos Humanos permite extraer diferentes resultados que hacen a la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la institución, pero también en cuanto su funcionamiento interno en la toma de decisiones de cómo implementar dichas políticas.

En una primera instancia se puede extraer como conclusión que desde la presidencia de la Lotería de Córdoba S.E, se ha delegado la Gestión de los Recursos Humanos a la Gerencia General y al área de Recursos Humanos, dando a entender que los conflictos o diferentes desafíos que esta institución posee no se conocen, o al menos no llegan, producto de la comunicación a la presidencia. Sin embargo, se puede observar que existe una directriz general desde la gestión actual que ocupa la presidencia de la organización de minimizar el conflicto entre los trabajadores, como así también alcanzar que los mismos se desempeñen en un ambiente de trabajo ameno. La visión de esta área es que la gestión actual de los trabajadores es buena debido a que no se reciben requerimientos

adicionales a la remuneración salarial que se encuentra atrasada. Desde la mirada del entrevistado, la simple no comunicación de otros problemas hace creer que los mismos no existen en la actualidad.

El análisis del Gerente General debe partir del entendimiento de que el mismo ejerce de nexo entre las necesidades de los trabajadores y la comunicación a la presidencia. Esta área considera que desde las directrices que se impartieron a los responsables del área de Recursos Humanos, la gestión es positiva, es decir se alcanzaron los deseos de cómo se desarrollan los recursos dentro de la organización. El entrevistado afirma que las políticas actuales son positiva en tanto el trabajador cumple un rol fundamental para la organización, y que el mismo ha mejorado no sólo su sentido de pertenencia a nivel interno, sino que también permitió mejorar la visión que la sociedad tiene de la Lotería de Córdoba S.E como institución. La Gerencia General considera que la política esencial para el desarrollo del personal es la capacitación de las personas, y que con ella se alcanza el objetivo de que cada empleado desempeñe sus tareas de la mejor manera posible.

En un análisis del área de Recursos Humanos se puede observar que esta área se encuentra signada por una alta verticalidad en relación a las políticas implementadas, es decir que se toma una actitud más reactiva que proactiva, debido a que todas las decisiones que impliquen erogaciones de dinero se deben llevar a cabo previa autorización de la Gerencia General y de diferentes superiores que la autorizan. En un análisis pormenorizado del área de Recursos Humanos, es posible dar cuenta de que la misma entiende como Gestión de los Recursos Humanos, y cómo únicas políticas posibles de aplicar, la capacitación del personal, dejando de lado otras políticas que se pueden aplicar dentro de la gestión, y la cual merecerá un análisis posterior en la propuesta de intervención profesional.

En una visión crítica de la problemática general que atraviesa a la Gestión de los Recursos Humanos, es posible dar cuenta de que existe una falta de asunción de la responsabilidad de quien debe realizar la gestión, es decir, desde la Presidencia se delega al Gerente General, el mismo recae la responsabilidad sobre el Responsable de Recursos Humanos y este sobre los mandos medios de

cada área. La anterior situación lleva a que en términos generales no existan espacios de comunicación, o canales de comunicación formales entre las necesidades de los trabajadores y la presidencia, quien tiene una percepción positiva de la gestión actual. Esta área no amplía las diferentes políticas que son posibles de realizar en la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la institución ya que justifican que las mismas deben ser autorizadas, y que en función de la comunicación que tienen con los mandos medios de cada área no existirían necesidades adicionales para los trabajadores.

Otro punto crítico que se observa dentro de la organización es que la misma no posee diferentes canales de comunicación en la línea de mando por lo que no se genera el necesario feed-back entre las partes involucradas de aplicar las políticas para que éstas alcancen un resultado exitoso. La necesidad de que la toma de decisiones se realice de manera independiente dentro de la organización es una realidad que se encuentra dentro de la Lotería de Córdoba S.E, y como tal afecta a toda la institución, ya que la necesidad de siempre pedir autorización relega el empoderamiento de cada responsable.

A su vez, es posible dar cuenta de que la buena gestión de los Recursos Humanos se debe a la no presentación de conflictos, más allá de la remuneración que se mencionó como la variable esencial por la que los trabajadores expresan su disconformidad. En esta visión, la variable que para la Lotería de Córdoba S.E solo genera la posibilidad de entender la gestión, es que los conflictos no se hacen visibles, por ende no existen. Si los conflictos no existen, no hay necesidad de mejorar en términos de políticas aplicadas.

## Capítulo VI: Conclusión y Discusión

En relación al objeto de estudio de la presente investigación, las empresas del Estado sean organizaciones sin fines de lucro, no las exceptúa del desafío de ir cambiando y mutando a la par de las nuevas necesidades que plantea el contexto. Es así que la Gestión de los Recursos Humanos, es el modelo de gerenciamiento que permite dar respuesta a los servicios que las mismas prestan, por lo que es necesario la adaptación de estructuras organizativas flexibles y dinámicas, rompiendo con la lógica rígida y verticalista de funcionamiento actual, que encuentra su correlato en el poder, convirtiendo a las organizaciones públicas en burocráticas, sujetas a un orden establecido de las cosas, donde el personal obedece según la ubicación de quien las imparte en el organigrama de la institución.

En la actualidad existe una moderna tecnología, métodos y procedimientos racionalizados, que no resuelven per se los problemas de la organización. Su valor lo adquieren a partir del mal o buen uso que le dan las personas, de ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente precedidos y acompañados de una acertada gestión de personal que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento así como la mejor y sostenida predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales.

En la actualidad, se podría afirmar que del relevamiento realizado se infiere que el personal que existe dentro de la institución, tiene una larga trayectoria dentro de la institución, pero con escasa motivación. El personal, presenta diferentes dificultades de condiciones de trabajo, relaciones personales y políticas que deben ser abordadas en búsqueda de que la gestión de los procesos se realice de manera adecuada dentro de la Lotería de Córdoba S.E en su accionar como institución del ámbito público.

Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita la correcta interpretación de las necesidades. Esto hace que la Gestión de Personal no sea una cuestión sencilla y reducible a las reglas de la administración; ya que es por medio del trabajo y a través del salario que la persona satisface sus necesidades básicas y es también el trabajo el lugar donde la persona puede satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorrealización.

El actual modelo de Gestión de Recursos Humanos que predomina en la Lotería de Córdoba S.E, no guarda correlato con un modelo de Gestión de los Recursos Humanos, sino que responde a cuestiones muy burocratizadas más que a una política pensada y planificada en materia de recursos humanos que posibilite mejoras en los resultados asegurando la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos. A su vez, existe dentro de la planta de la institución el reconocimiento de que la gestión actual responde a diferentes actividades de manejo del personal, y no a una gestión de los recursos en una visión moderna y amplia.

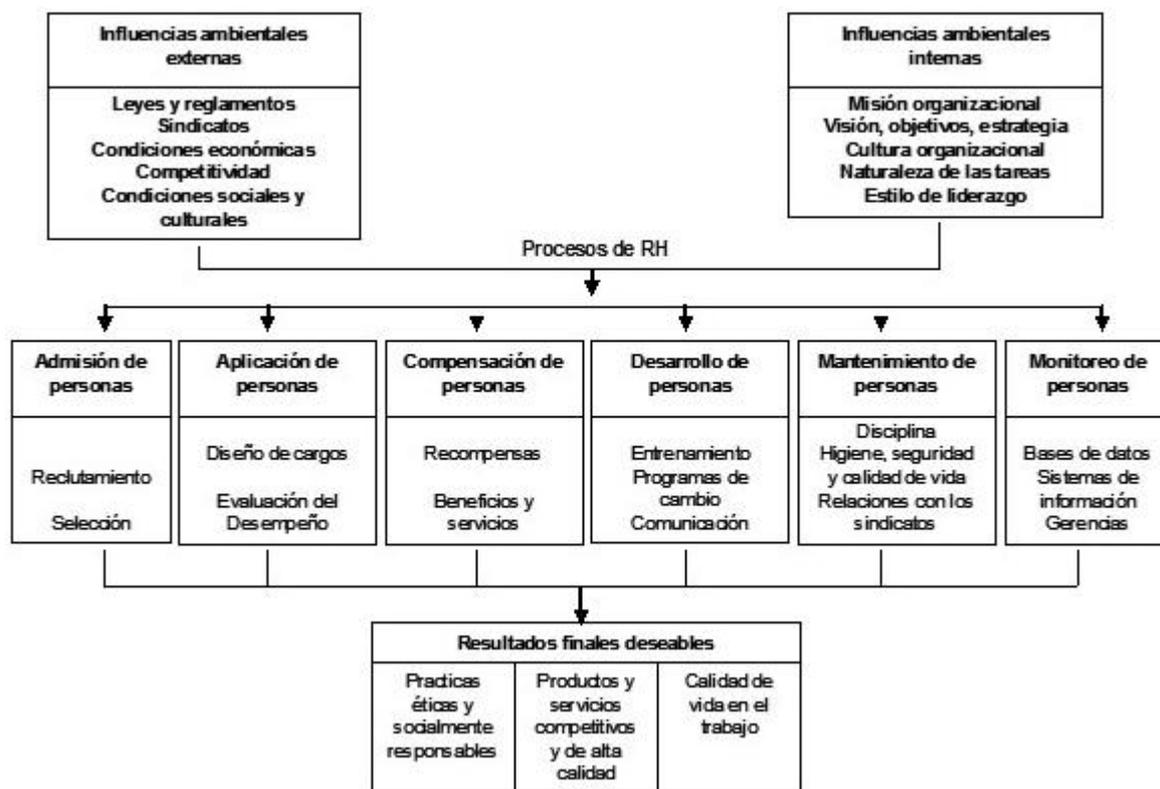
En la actualidad, predomina una forma de trabajar mecanicista, hasta llegar a niveles de departamentalización especializada, lo que conlleva a generar estructuras sobre dimensionadas, que dificultan la implementación de cualquier modelo de gestión que no funcione con la lógica y la verticalidad de estilo burocrático. El organigrama actual de la Lotería de Córdoba S.E S.E tiene una estructura de Directorio, Gerencia General, Responsable de RRHH y empleados, donde todas las decisiones que se tomen en un estado diferente de la cadena de mando que no sea el Directorio, requiere de actualización de este para que sea posible de implementar.

Entre algunas características propias del análisis interno realizado de la Lotería de Córdoba S.E se pueden enumerar las siguientes:

- Ausencia de planificación estratégica en materia de Gestión de Recursos Humanos, orientándose la gestión únicamente a la Administración de personal.
- Carencia de políticas de gestión de RRHH correctamente definidas y comunicadas.
- Ausencia de un Responsable idóneo específicamente abocado a esta función.

#### Sugerencia y Plan de mejora

En términos concretos se puede afirmar que durante el trabajo de investigación pone en evidencia que las funciones centrales del sistema de gestión de personal no están articuladas entre sí, no conciliando de esta manera con la concepción de un enfoque sistémico, integral y holístico, por lo cual se propone encuadrar al personal de Lotería de Córdoba S.E dentro del modelo de subsistemas propuesto por Chiavenato, a partir de lo cual se formulan acciones correctivas y proactivas con relación a la situación actual, ya que se puede afirmar que los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso, por lo que se ha tomado en cuenta el aporte de las ciencias sociales a la comprensión y desarrollo de teorías que interpretan el comportamiento de los seres humanos, como así también sus necesidades y motivaciones.



En función de esta exposición se tiene que se analizarán los distintos subsistemas para observar qué cambios tiene que realizar como medida de propuesta para alcanzar una situación superadora.

***Subsistema de provisión de recursos humanos: Reclutamiento y Selección de Personal.***

Es subsistema es manejado directamente por el Ejecutivo provincial, mediante mecanismo discrecionales que obedecen a intereses políticos, que escapan totalmente de la órbita de las autoridades de Lotería de Córdoba S.E. En particular, debido a su característica de ser una dependencia estatal de la Provincia de Córdoba, se puede observar que este no se aplica porque existe una realidad de que la misma ya forma parte de la idiosincrasia de la lotería. En esta conclusión permite dar cuenta de que las políticas que en el mismo se realice buscarán simplemente mejorar la gestión del personal actual para sentar las bases estratégicas y luego idear cómo será la política de nuevas incorporaciones.

El personal contratado solo se aplican los requisitos de acceso a la administración pública, quedando el proceso de selección casi pura y exclusivamente basado en el principio de clientelismo y

favoritismo político, en desmedro no solo del mérito y la idoneidad para la función o puesto, sino también de los principios de igualdad de oportunidades, publicidad y transparencia que deberían regir a la relación de empleo público.

Estas cuestiones no hacen más que mostrar que no existe una planificación real y estratégica en materia de recursos humanos, toda vez que los ingresos de personal responden más bien a cuestiones de carácter político y no a necesidades reales de servicio. Esta falta de planificación no es un hecho menor, si lo que se busca es la implementación de un modelo de gerenciamiento basado en resultados.

***Subsistema de aplicación de recursos humanos: socialización organizacional, análisis y descripción de cargos, la evaluación de desempeño.***

Como se mencionó anteriormente, el proceso denominado de aplicación de RR.HH incluye los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros a la organización (socialización), el diseño del puesto y el perfil requerido (descripción) y la evaluación del desempeño. No pudiendo ser reducido únicamente a la inducción, de aquí el porqué del nombre de este subsistema.

En función de la mención anterior de que la Lotería de Córdoba S.E no realiza una selección del personal en función del mérito o la capacidad sino más bien respondiendo al clientelismo, se tiene que comenzar por socializar a los recursos que ya se encuentra. Para tal fin, es necesario tener definidos los procesos, el manual de procedimientos de cada puesto, como así también sus funciones, para así, incorporar la cultura de trabajo desde la posibilidad de que valore su trabajo.

En búsqueda de una visión más concreta, es necesario hacer una correcta inducción, la administración pública no se caracteriza por ser una institución que valore e impulse a los recursos humanos, sino más bien que destruye los talentos. La falta de reconocimiento, de motivación y demás características no se utilizan como variable para determinar la posibilidad de crecimiento dentro de la Lotería de Córdoba S.E, por lo que comenzar con este paso en la administración y

gestión de recursos humanos resulta esencial, falta el que hacer, falta la necesidad de relevar los puestos.

El comienzo de este proceso, requiere de un relevamiento general del estado actual de la organización para indagar respecto de cómo se encuentra la organización actual, las diferentes inquietudes, tareas y funciones que realiza el persona, y así poder tener un diagnóstico correcto de las necesidades a cubrir.

- 1) Relevamiento de cuenta personal características, competencias, conductas
- 2) Rediseño de la gestión de los procedimientos y de los puestos, para hacer el match entre puestos y personas, para así también direccionar de manera correcta las capacitaciones correspondientes a la necesidad concreta que posee cada área, cada puesto y cada procedimiento a realizar.

La etapa de socialización hoy conocida al interior de las organizaciones como “inducción”, permite que la persona ingresante se incorpore a una cultura institucional y a un sistema de valores que lo precede, que median entre él y los que ya están. El análisis y descripción de cargos, el punto de nexos con el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, ya que será el análisis y la descripción de puestos el instrumento que dará el perfil de la persona que debiera ingresar a la organización para cubrir las necesidades de servicio. El tercer paso consiste en la evaluación de desempeño, la cual resulta un desafío de implementar, ya que la misma permite reflejar el cumplimiento de los distintos objetivos que se plantean de manera interna a la organización. La principal motivación de la implementación de evaluación de desempeño, se plantea para corregir las acciones actuales, para innovación, para crecimiento, para la toma de decisiones, para mejorar la motivación de los diferentes recursos, por medio de una evaluación semestral.

***Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye remuneraciones, beneficios sociales y calidad de vida en el trabajo.***

Una propuesta de mejora se encuadraría en poder relacionar la remuneración de los distintos recursos a la productividad que cada uno de ellos tiene. Esta propuesta sería superadora para medir no sólo la eficiencia del recurso, sino también para generar un incentivo al mismo que observe la valoración de su trabajo por medio de una mejora en la valoración. La motivación con esta propuesta es crear cultura de trabajo, es decir incorporar otra variable relacionada a objetivos institucionales de la Lotería de Córdoba S.E, como una institución de referencia en la Administración Pública.

Otra posible política de aplicar es alcanzar la homogeneización del mobiliario, y la herramienta de trabajo, crear espacios de reunión dentro de la lotería, encuentros literarios, charlas de adicción al juego, grupo de salud con charlas informativas sobre temáticas de salud, creación de una revista sobre actividades al personal, cumpleaños, nacimientos. Estas tareas que forman parte de un cambio cultural para la organización permitirán que la misma amplíe la relación entre sus trabajadores de los diferentes niveles de gestión.

A su vez, se plantea la posibilidad de direccionar la capacitación a las necesidades e intereses no sólo profesionales sino también personales, de motivación como por ejemplo cursos de inglés, yoga, implementar un sistema informático de pausa de sesión para hacer ejercicios de movilidad, mejorar la alimentación.

Otra forma de reconocimiento posible de aplicar dentro de la Lotería de Córdoba S.E, son las políticas de compensación de días por productividad con días al mes libres, que incentiven el trabajo eficaz y bien direccionado.

***Subsistema de desarrollo de recursos humanos incluye entrenamiento y planes de desarrollo de personal y desarrollo organizacional.***

En este subsistema se propone dentro de los planes de desarrollo del persona, el establecimiento mediante un reglamento interno aplicable sobre las pautas para respetar para los ascensos, promociones. La implementación de reglas claras de juego al respecto, becas para

capacitaciones a través de convenios con las universidades tanto a nivel provincial como a nivel nacional, son alternativas para mejorar el desarrollo personal y organizacional de los recursos.

***Subsistema de control de recursos humanos: incluye base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.***

La falta de una base de datos sobre las características y las motivaciones de los empleados resulta una tarea que impedita el crecimiento interno, por lo que, si esta base de datos se actualiza, herramientas de informática, test psicológicos para la detección de falencias, preguntas sobre su relación con el trabajo.

Las pautas sugeridas son las que siguen.

- Optimizar el ambiente de trabajo: para que el trabajador logre un desempeño óptimo en sus tareas, es importante que se sienta cómodo, que esté motivado y que tenga todos recursos a su alcance.
- Eliminar las trabas burocráticas: sabemos que muchas decisiones que se toman en las instituciones públicas son de carácter políticas y generalmente sus tiempos no responden a las necesidades de la organización.
- Despolitizar y profesionalizar las áreas y el sistema de toma de decisiones: responde a la pauta anterior y permite que las decisiones importantes se tomen en forma inmediata y objetiva.
- Establecer objetivos: es una técnica efectiva para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos. Deben ser objetivos: viables, medibles y que planteen un desafío.
- Promover la formación: el desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación y capacitación es beneficioso tanto para la institución como para el empleado.

- Mejorar la participación: hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones conseguirá que éste aumente su sentido de pertenencia y logrará la fidelización del mismo.

- Reconocimiento: el reconocimiento laboral por parte de los superiores le permite al empleado sentirse útil y valorado, reforzando su autoestima.

- Promover la equidad: evita consecuencias que pueden influir negativamente en la productividad y eficiencia del personal.

- Dar el ejemplo: las normas, reglas y políticas deben ser aplicadas a todo el personal de la organización, sin importar sus jerarquías.

- Retroalimentación: hacer una retroalimentación consiste en promover la mejora continua.

- Mantener motivado al personal: es uno de los ejes centrales en el rendimiento del trabajador.

## Referencias

Abal Medina, J. M. y Nejamkis, F. (2001). *Capacidades estatales y régimen de empleo público: el caso argentino, ¿un antes y un después del SINAPA?* Recuperado de <http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2001/AbalMedinaJuanManuel.pdf>

Aguilar Roncal, J. R. (2007). *Aportes para el diseño de un modelo conceptual de los recursos humanos en la administración pública*. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle, vol. 7, núm. 27, pp. 43-55. Universidad La Salle, Ciudad de México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202703>

Barba Aragón, M. I. y Serrano Segura, J. (2013). *¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos?* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 21, pp.9-16. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000531>

Beltrán Martín, I., Escrig Tena, A. B., Bou Llusar, J. C. y Roca Puig, V. (2012). *Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa N°16, pp.221-237. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575812000825?via%3Dihub>

Bonifacio, J. y Falivene, G. (2002). *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana*. CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, México. Recuperado de <http://siare.clad.org/siare/innotend/laboral/mexico/mexi4.pdf>

Cao, H., Rey, M. y Laguado Duca, A. (2015). *El Estado en cuestión. Ideas y política en la Administración Pública argentina 1958-2015*. Buenos Aires: Prometeo.

Colina, A. y Reyes, G. (2005). *Bioética y administración pública de los recursos humanos*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, vol.7, pp.116-131. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/993/99318830009/>

Haggard, S. y Kaufman, R. (1995). *Estado y reforma económica: la iniciación y consolidación de las políticas de mercado*. Desarrollo Económico, Vol. 35, N°139, pp. 355-372. Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina. Recuperado de [http://ecaths1.s3.amazonaws.com/ngp/1713617122.Haggard\\_Kaufman.pdf](http://ecaths1.s3.amazonaws.com/ngp/1713617122.Haggard_Kaufman.pdf)

Iacoviello, M. (2003). *Politización, estrategia y cultura burocrática: áreas de abordaje para la reforma del servicio civil en Argentina*. (En coautoría con: Laura Zuvanic y Mariano Tommasi). En: Schweinheim, G. (comp.) Estado y Administración Pública. Críticas, enfoques y prácticas en la Argentina actual. AAEAP, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, Argentina. Recuperado de [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047407.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047407.pdf)

Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). *Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino*. Temas y Debates N°33. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/7693>

Iacoviello, M. y Zuvanic, L. (2005). *Desarrollo e integración de la gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos*. Trabajo sin publicar. Recuperado de <https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/iacoviello-zuvanic-clad-2005.pdf>

Longo Martínez, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de sistemas de Servicio Civil*. Informe elaborado para el dialogo Regional de Políticas del Banco Interamericano de Desarrollo. Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública.

Oszlak, O. (comp.) (1999). *Estado y Sociedad: Las Nuevas Reglas del Juego, Volumen 2*. Buenos Aires: Colección CEA-CBC.

Pablos Teijeiro, J. M. y Biedma Ferrer, J. M. (2013). *La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para la gestión de RR.HH.* Gestión y análisis de políticas públicas N° 10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4725329>

Pocoví, G. (2009). *Gestión y desarrollo de Recursos Humanos: clave para la transformación y la modernización de la Administración Pública. El caso de la provincia de Santa Fe*. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 9, N° 12, pp. 101-104. Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-37272009000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272009000100005)

Uvalle-Berrones, R. (2012). *La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática*. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, N° 60, pp. 111-144. UAEM, Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n60/v19n60a4.pdf>

Robbins S. (1979). *Comportamiento Organizacional. Teoría Y Práctica*. Pearson Educación. México.

Merino, M (2013). *La captura de los puestos públicos*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. Nueva Época, Año LVII, num 219.

Sanz, P (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires

## **Anexo**

### **Anexo I: Guía de Pautas para entrevistas abiertas a los responsables de la Lotería de Córdoba**

#### **S.E S.E**

##### **Presidente**

1. Desde el momento en que usted asumió en la gestión de la Lotería de Córdoba S.E S.E, ¿Cuál fueron sus directrices hacia la Gestión de los Recursos Humanos?
2. ¿Hubo algún eje central de acción que guiará a los encargados de Recursos Humanos a un objetivo específico?
3. En la actualidad, ¿observa que dichas directrices o ejes centrales fueron aplicados dentro de la Lotería de Córdoba S.E S.E?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización?
5. ¿Qué importancia tienen, a su entender, los Recursos Humanos en esta organización?
6. ¿Posee información acerca de si el área de Recursos Humanos cuenta con los registros de todos los aspectos hard y soft del personal?
7. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

##### **Gerente General**

1. ¿Qué importancia tienen, a su entender, los Recursos Humanos en esta organización?
2. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización?
3. ¿Cómo se aplican esas políticas? ¿Esta información se encuentra disponible para todo el personal?
4. ¿Este ente se ocupa de la formación de sus Recursos Humanos?
5. A nivel personal, ¿considera que los empleados poseen un sentido de pertenencia a la organización? ¿Considera que los empleados de la organización están informados de la

misión, visión y objetivos estratégicos? ¿Esta información se encuentra disponible para el personal?

6. ¿Posee información acerca de si el área de Recursos Humanos cuenta con los registros de todos los aspectos hard y soft del personal?
7. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

### **Responsables de Recursos Humanos**

1. ¿Existen una directriz desde sus superiores en relación a la Gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Qué tipo de políticas existen en esta organización?
3. ¿Cómo se aplican esas políticas?
4. ¿Esta información se encuentra disponible para todo el personal?
5. ¿Cómo reacciona este ante las mismas?
6. En su opinión, ¿las mencionadas políticas son adecuadas o considera que habría que modificarlas?
7. ¿Existen objetivos estipulados acerca del desarrollo personal en el ámbito de la Administración Pública?
8. En caso de ser afirmativo, ¿cuáles son estos objetivos?
9. ¿De qué manera son comunicados al personal?
10. ¿Cómo se mide y evalúa el cumplimiento de los mismos?
11. En su opinión, ¿se estimula adecuadamente el desarrollo de personas en el ámbito de la Administración Pública? ¿Por qué?
12. ¿Cómo podría mejorarse?
13. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización?
14. ¿Qué importancia tienen, a su entender, los Recursos Humanos en esta organización?
15. ¿Este ente se ocupa de la formación de sus Recursos Humanos?

16. ¿De qué manera se busca motivar a los Recursos Humanos que aquí trabajan?
17. ¿Posee información acerca de si el área de Recursos Humanos cuenta con los registros de todos los aspectos hard y soft del personal?
18. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

## **Anexo II: Guía de Pautas para encuesta**

1. ¿Cuál es su visión de la Lotería de Córdoba S.E S.E como institución?
2. ¿Usted conoce, actualmente la visión, la misión y los valores corporativos de la institución?
3. ¿Conoce la diferencia entre Gestión de Recursos Humanos y Administración de Personal?
4. ¿Cuál de las siguientes frases asocia más directamente a la Gestión de Recursos Humanos?  
(Seleccione dos alternativas)
5. ¿Cuál de las siguientes frases asocia más directamente a la Administración de Personal?  
(Seleccione dos alternativas)
6. ¿Considera que su aporte es importante para la institución?
7. ¿Cuáles son las políticas de Recursos Humanos que desearía se tomarán en esta institución?  
(Seleccione tres alternativas)
8. ¿Existe actualmente en la Lotería procesos formales de participación de los empleados en las actividades y cultura de la organización?
9. ¿Existe una política formal de diseño de puestos que garantice utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados?
10. ¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados de esta institución, están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?
11. ¿Cuál es su nivel de compromiso laboral? (En una escala donde 10 es muy comprometido y 1 nada comprometido?)
12. ¿Considera relevante la capacitación del personal dentro de la institución?

13. ¿En cuáles de los siguientes aspectos les gustaría que la institución fuera más flexible?
14. ¿Cómo valoraría los niveles salariales de esta institución con respecto a otras instituciones públicas?
15. ¿Cómo considera que ha sido la evolución de los salarios?

### **Anexo III: Respuestas de las entrevistas a los responsables de la Lotería de Córdoba S.E S.E**

#### **Presidente**

1. Desde el momento en que usted asumió en la gestión de la Lotería de Córdoba S.E S.E, ¿Cuáles fueron sus directrices hacia la Gestión de los Recursos Humanos?

Desde mi asunción a la presidencia mi principal objetivo hacia la gestión de los Recursos Humanos fue que debiéramos trabajar todos unidos con el objetivo de aumentar la producción, ya que esta institución fue creada para generar los aportes económicos que el Poder Ejecutivo destina a las acciones sociales.

2. ¿Hubo algún eje central de acción que guiará a los encargados de Recursos Humanos a un objetivo específico?

El eje central que se impartió desde la presidencia hacia la Gestión de Recursos Humanos se concentró en disminuir los conflictos dentro de los empleados, debido a que en gestiones anteriores se produjeron en varias ocasiones, que no solo derivaron en perjuicios económicos, y de imagen institucional, sino también en detrimento de nuestra red de comercialización, y público apostador.

3. En la actualidad, ¿observa que dichas directrices o ejes centrales fueron aplicados dentro de la Lotería de Córdoba S.E S.E?

En términos generales, el eje de los conflictos en estos tres años han sido siempre los mismos que el resto de los trabajadores de la órbita estatal, las pretensiones de mejoras salariales, que son determinadas de manejadas de manera exclusiva por el Ejecutivo provincial. A su vez, no hemos

recibido disconformidades desde el área de recursos humanos sobre gestiones internas que requieran del arbitrio de este Directorio.

4. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización?

La Gestión de Recursos Humanos, es fundamental para que los trabajadores sean productivos dentro de una organización, y que exista un ambiente laboral acorde.

5. ¿Qué importancia tienen, a su entender, los Recursos Humanos en esta organización?

Creo que los Recursos Humanos tiene una importancia absoluta, ya que los consideró el segundo motor de la institución como tal. En nuestra génesis existen dos puntos centrales de la gestión para alcanzar nuestros objetivos los recursos humanos y la gestión de ventas de nuestra red de comercialización. La correcta gestión de los recursos es la que nos permitió estar donde estamos hoy como institución y el reconocimiento que tenemos. No creo que haya sido resultado de una sola gestión, sino de una política de gestión que se aplica en esta institución desde hace varios años.

6. ¿Posee información acerca de si el área de Recursos Humanos cuenta con los registros de todos los aspectos hard y soft del personal?

No cuento con la información de si existen dichos registros dentro de la gestión de esa área en ninguno de los aspectos que usted me menciona. Pero creo a mi entender, y en función de lo que le comenté anteriormente que estos requerimientos los tiene el área desde la gestión del Gerente General y el Sub Gerente de Recursos Humanos, primero porque delegué en ellos el área y confío, y segundo porque como no he tenido inconvenientes desde los empleados como un planteo considero que se encuentran aplicándolos.

7. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

La Lotería de Córdoba S.E es una institución de muchos años, las gestiones que nosotros realizamos dentro de la misma, son de cuatro años y como tal si bien se plantean modificaciones con relación a lo de años anteriores, no necesariamente llegamos a cumplir nuestros objetivos. Si bien existen deseos que cumplimos con mayor rapidez, en el área de Recursos Humanos particularmente son políticas que no siempre logramos alcanzar por falta de tiempo para la concreción de los mismos. En términos generales, quiero que quede asentado que nuestra gestión continúa los planes de acción de directorios anteriores.

### **Gerente General**

1. ¿Qué importancia tienen, a su entender, los Recursos Humanos en esta organización?

Los Recursos Humanos son muy importantes en nuestra institución para el logro de los objetivos, y siempre planteamos que los trabajadores se encuentren cómodos en sus puestos de trabajos y que consideren que dentro de la institución pueden crecer y desarrollarse. Es nuestro interés en la gestión que se alcancen los objetivos no sólo profesionales, sino también los logros personales, es decir que se sientan cómodos en su lugar de trabajo.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización?

La Gestión de Recursos Humanos es muy buena, hemos aplicado diferentes cambios desde la dirección estratégica del área por medio de medidas tendientes a que los empleados se capaciten, se encuentren formado en las tareas que desempeñan. También hemos realizado diferentes propuestas que buscan crear un ambiente de trabajo saludable, que nos impartió el Presidente al momento de asumir su gestión.

3. ¿Cómo se aplican esas políticas? ¿Esta información se encuentra disponible para todo el personal?

Las políticas de Recursos Humanos que mencioné anteriormente se comunican al personal por medio de Comunicados del área que se envían por mail, desde el área de Dirección de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, del tipo boletín informativo, donde se encuentran disponibles las capacitaciones habilitadas en los diferentes momentos. A su vez, también se mencionan dentro de estos comunicados las necesidades que tienen cada área dentro de la Lotería, me refiero a la posibilidad de que un trabajador se postulé para un puesto vacante en un área de la institución.

4. ¿Este ente se ocupa de la formación de sus Recursos Humanos?

Si nuestro principal objetivo es que los trabajadores de la institución realicen cursos de capacitación para que desempeñen sus tareas de la mejor forma posible, y como tal es nuestro principal pilar. Somos una institución abierta a que se realicen perfeccionamientos de nuestros trabajadores y apoyamos estas decisiones desde las diferentes áreas.

5. A nivel personal, ¿considera que los empleados poseen un sentido de pertenencia a la organización? ¿Considera que los empleados de la organización están informados de la misión, visión y objetivos estratégicos? ¿Esta información se encuentra disponible para el personal?

En una apreciación personal sobre el sentido de pertenencia creo que los empleados si poseen un cariño hacia la institución, es decir se encuentran orgullosos de pertenecer a la Lotería de Córdoba S.E. En relación a la misión y visión y objetivos, se encuentra disponible para todo el que la desee conocerla.

6. ¿Posee información acerca de si el área de Recursos Humanos cuenta con los registros de todos los aspectos hard y soft del personal?

El área de Recursos Humanos posee todos los elementos y herramientas de Gestión de los Recursos Humanos que sean necesarios para que se pueda alcanzar un óptimo desarrollo de los mismos. A mi entender disponen de legajos de los diferentes empleados donde se encuentra

disponible la información necesaria para su gestión, allí también se encuentran sus remuneraciones y el área a la cual pertenecen.

7. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

Es entendible que dentro de la Lotería de Córdoba S.E, existan diferentes aspectos que no se hayan alcanzado a lograr de manera eficiente, pero creo que la gestión actual se encuentra cerca de lo que se quiere como gestión de la Administración Pública. En términos generales considero que la gestión actual ha buscado mejorar la percepción general de los recursos humanos sobre como su trabajo es importante para la institución, y también hacia una mejor imagen de la institución de cara a la sociedad cordobesa.

### **Responsables de Recursos Humanos**

1. ¿Existen una directriz desde sus superiores en relación a la Gestión de Recursos Humanos?

Si desde la Presidencia y de la Gerencia General, hemos recibido como directriz que los recursos humanos busquen minimizar los conflictos entre los trabajadores, que los mismos puedan realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la institución.

2. ¿Qué tipo de políticas existen en esta organización?

Desde el área se implementan políticas de capacitación que se comunican a los empleados que se gestionan por medio de los superiores.

¿Cómo se aplican esas políticas?

Las políticas se gestionan ante la Superioridad y aplican por medio de la cadena de mando, es decir son comunicadas a todo el personal, quedando en su decisión la concurrencia a la misma.

3. ¿Esta información se encuentra disponible para todo el personal?

Si se comunican las acciones de capacitación por medio del mensaje virtual que se llama dentro de la institución “Everyone” para que todo el personal sea informado de la misma.

4. ¿Cómo reacciona este ante las mismas?

En términos generales existe una alta participación del personal a las propuestas de capacitación y con buena predisposición por aprender herramientas nuevas que mejoren su desempeño en el trabajo. La devolución posterior que se reciben cuando los trabajadores finalizaron dichas capacitaciones son positivas, dando cuenta de que las mismas aportaron conocimientos al trabajador y que el mismo valora dicha propuesta como positiva.

5. En su opinión, ¿las mencionadas políticas son adecuadas o considera que habría que modificarlas?

Las políticas que implementamos considero que son adecuadas y se encuentran bien formuladas dentro de la institución. En primer lugar, por el tipo de institución de que se trata y la necesidad de que cada una de ellas se encuentre alineada a las directrices del Directorio, y también creo que son las que nos autorizan debido al presupuesto y a lo que la Gerencia General considera importante para la institución.

6. ¿Existen objetivos estipulados acerca del desarrollo personal en el ámbito de la institución?

El principal objetivo que se desea alcanzar en el desarrollo del personal, es que los mismos sean productivos en el desempeño de sus tareas y que como tal alcance el desarrollo profesional, en un ambiente laboral ameno.

7. ¿De qué manera son comunicados al personal?

Los objetivos no se encuentran comunicados al personal, sino más bien resultan implícitos al deber que tiene cada trabajador de cumplir con las tareas asignadas de la mejor manera posible.

8. ¿Cómo se mide y evalúa el cumplimiento de los mismos?

No existe todavía la aplicación de la evaluación de desempeño, porque no se encuentran elaboradas. En términos generales no se reciben quejas de los mandos medios dentro de la organización, por lo que se supone que se cumple.

9. En su opinión, ¿se estimula adecuadamente el desarrollo de personas en el ámbito en la institución? ¿Por qué?

Si creo que hay diferentes políticas de capacitación y contención, que se aplican dentro del área que permiten que el personal de las diferentes áreas se desarrolle, todas estas encuadras dentro de la autorización previa de los superiores sobre la posibilidad de aplicarlas. Creo que se encuentran encaminados al cumplimiento del deseo de las directrices generales de disminuir el conflicto y plantear un ambiente de trabajo cálido.

10. ¿Cómo podría mejorarse?

A mi entender, podrían aplicarse mayores capacitaciones dentro de la Lotería que incentiven a los trabajadores a llevar adelante su trabajo. También creo que es posible llevar adelante diferentes políticas de comunicación para alcanzar a vislumbrar los diferentes problemas y desafíos internos que cada área debe enfrentar de manera cotidiana.

11. ¿Desea agregar algún comentario acerca de alguna cuestión que, a su entender, haya quedado pendiente?

Desde el área de Recursos Humanos creemos que hemos mejorado la relación entre los empleados y con la institución, es decir existieron aspectos positivos que se han alcanzado dentro de la organización como por ejemplo la participación sindical, y las licencias especiales que se han otorgado. En este sentido es necesario afirmar que considero que aún faltan diferentes aspectos a alcanzar, pero que se encuentra encaminado el deseo de alcanzar un desarrollo de las personas en su ambiente de trabajo y como tal es un desafío para las gestiones venideras mantener estos logros.