



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

TESIS DE GRADO PARA LA LICENCIATURA EN R.R.H.H

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN DE
VIALIDAD RIONEGRINA. “UN ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA
FUNCIÓN EQUIPISTA”**

TESISTAS: RIAL, ANDRÉS

GUIDI, CLAUDIO.

DIRECTORA DE TESIS: DOCTORA ALONSO, OLGA.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria.....	2
Sumario.....	3
Introducción.....	5
Hipótesis.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivo Específico.....	8
Capítulo I.....	12
Marco Teórico.....	12
Subsistema de Planificación.....	13
Subsistema de Organización del Trabajo.....	15
Subsistema de Gestión del Empleo.....	17
Puesto.....	21
Reclutamiento y Selección.....	22
Reclutamiento Externo.....	24
Reclutamiento Mixto.....	25
Capítulo II.....	27
Antecedentes y Marco Normativo.....	27
Marco Normativo de la Dirección de Vialidad Rionegrina.....	30
Consideraciones de la Ley Provincial de creación de la Dirección de Vialidad Rionegrina.....	32
Paritarias.....	34
Capítulo III.....	38
Características Generales Dirección de Vialidad Rionegrina.....	38
Estructura.....	38
Misión del Organismo.....	39
La Dirección de Conservación y Mantenimiento.....	39
Dirección Ingeniería y Planificación.....	41
Dirección de Construcción de Obras.....	42
Departamento de Seguridad Vial.....	42
Organigrama de la Dirección de Vialidad Rionegrina.....	44
Capítulo IV.....	45
Análisis de Sistemas de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Vialidad Rionegrina.....	45
Subsistema de Planificación Estratégica.....	45
Subsistema de Organización del Trabajo.....	49
Subsistema de Gestión del Empleo.....	51
Conclusiones y Consideraciones Finales.....	57
Bibliografía Conceptual.....	65
Bibliografía Normativa.....	65

Dedicatoria

Dedicamos ésta tesis a nuestras familias, las cuáles comprendieron nuestra ausencia en el tiempo que abocamos al trabajo de investigación.

A nuestros profesores, dándonos todo su apoyo en éste proceso de aprendizaje.

A la Directora de Tesis, Olga Alonso quién siempre nos proporcionó su acompañamiento incondicional para alcanzar el objetivo final.

A nuestro grupo de estudio, quienes fueron un gran apoyo durante todo nuestro ciclo universitario.

A todos los que nos dieron una palabra de aliento para comenzar y concluir ésta investigación.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos es a quienes les debemos por su cariño incondicional.

Sumario

La presente investigación se orientó en el análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal que cumple funciones de equipista en la Dirección de Vialidad Rionegrina, es decir aquellos agentes que se encargan del manejo de maquinaria pesada, tales como motoniveladoras, topadoras, retro excavadoras, tractores y desmalezadoras.

Así mismo, indagamos en las necesidades previstas para dicho puesto, como el conocimiento en manejo, mecánica y mantenimiento de la maquinaria.

Del mismo modo, identificamos como un factor de importancia los lugares físicos y geográficos en donde se desarrollan las tareas, debido a que muchas de ellas se ejecutan con adversidades climáticas y en lugares alejados de zonas urbanas.

Claramente estos factores deben ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar y reclutar al nuevo personal de equipista, ya que no se trata de labores comunes, sino de una alta complejidad que en muchos casos conlleva a convivir situaciones adversas.

En síntesis, a través de nuestro trabajo de investigación buscamos analizar los procedimientos vigentes de reclutamiento y selección de equipista, lo cual se traducirá en mayor potencial de competencias, y por ende en una mejora de los servicios prestados por parte del organismo vial.

En cuanto al aspecto metodológico, optamos por la modalidad de investigación de índole cualitativa descriptiva, teniendo en cuenta que nos centramos en el análisis y la observación de diferentes fenómenos que hacen al reclutamiento y selección del personal equipista, con el fin de conocer situaciones, procedimientos, reglamentaciones, competencias y costumbres, referentes al objeto de estudio.

La muestra fue de tipo intencional y se basó en lo expresado por personas influyentes en las tareas que cumplen los equipistas, como son los superiores directos, gente perteneciente a la paritaria y el sindicato vial, y los propios maquinistas.

La información la obtuvimos a través de la recolección de datos por entrevistas, trabajo de campo y el conocimiento de diferentes normativas relacionadas con el puesto de estudio.

Introducción

Tal y como se expuso anteriormente, en nuestra investigación analizamos el reclutamiento y selección en la función de equipista llevado a cabo por la de la Dirección de Vialidad Rionegrina.

En éste aspecto hay que subrayar que la ocupación de equipista es una de las más importantes que se realizan en la Dirección de Vialidad Provincial, ya que se ve involucrada en la mayoría de los trabajos que allí se ejecutan.

En principio decir que dicha función se encarga de la operación de maquinaria variada, como es manejo de topadoras, de motoniveladoras, retro excavadoras, tractores, entre otras. Del mismo modo hay que adherir que la maquinaria se utiliza para diferentes tareas como: repaso de caminos de ripio, despeje de nieve y/o arena, reparación de alcantarillas, recalces de banquina, bacheos de ruta, obras asfálticas, entre otras.

Otra cuestión que se debe contemplar a la hora de efectuar nuestro trabajo investigativo, es que en el año 2.012, de acuerdo a políticas emanadas del Poder Ejecutivo Provincial, el organismo vial paso por una restructuración de tipo normativo ya que dejo de ser Vial Rionegrina Sociedad del Estado, (Via.R.S.E.) se transformó en la Dirección de Vialidad Rionegrina, dependiente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos y creada a través de la Ley Provincial N° 4.743.

A su vez vale aclarar que si bien la institución vial depende estrictamente del Poder Ejecutivo, no hay que dejar de mencionar que la misma tiene característica de "ente autárquico" lo que modifica algunas de sus reglamentaciones que tal explicábamos al principio, en capítulos posteriores serán motivo de investigación.

Atento a lo expresado anteriormente, nos centraremos a investigar el reclutamiento y selección del puesto de equipista en el periodo comprendido entre los años 2.012 a 2.016.

Al respecto, cabe consignar que consideramos importante investigar el período anteriormente mencionado, ya que durante ese lapso de tiempo comenzó a gestarse la “Nueva Vialidad” y del mismo modo a implementarse políticas jubilatorias como el “régimen previsional especial” para el personal que realiza tareas insalubres y de riesgo, conforme lo dispuesto y normado por Resolución N° 438/2.005 de la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Río Negro.

En el acto administrativo mencionado anteriormente, se incluye al personal con funciones de “equipistas”, que son aquellos agentes destinados al manejo de maquinaria pesada, tal como se explico en apartados anteriores.

Dicho régimen establece que para acceder al beneficio jubilatorio, será condición indispensable contar con 55 años de edad y 25 años de aportes en la actividad insalubre.

A fines de llevar a cabo la presente investigación, hemos seguido las tendencias actuales del reclutamiento y selección de personal siendo relevante consignar lo expresado por Idalberto Chiavenato con su libro Administración de Recursos Humanos “El capital humano en las organizaciones” (Octava edición), en el cual define al reclutamiento y selección del personal como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización”, (p.19)

Es por ello que el abordaje del tema elegido estuvo centrado en el análisis del reclutamiento y selección llevado a cabo por la Dirección de Vialidad Rionegrina, para el puesto de equipista, por ser éstos agentes los que llevan adelante la actividad fundamental

que desarrolla el organismo vial.

A tal efecto, es relevante mencionar que dicho organismo tiene como objetivo principal realizar las tareas de conservación y mejoramiento de 7.000 kilómetros que componen la red vial provincial, tanto en rutas primarias como en las secundarias.

En relación a la importancia de nuestra investigación, es necesario mencionar que se encuentra relacionada a tres aspectos esenciales: el social, el cognitivo y el personal.

En cuanto a la relevancia social, se destaca la importancia que conlleva la mejora del servicio de mantenimientos de caminos, el cual debe ser efectuado por personal competente y altamente calificado de acuerdo a la complejidad observada mediante trabajo investigativo de campo. A priori entendemos que enriquecer los procesos de reclutamiento y selección de organismos provinciales podría contribuir a dicha misión, mejorando el servicio que se presta a los ciudadanos.

Por otro lado, en el aspecto cognitivo, se fundamenta en que no es frecuente encontrar trabajos académicos en el ámbito local que analicen e investiguen el reclutamiento y selección de una organización perteneciente a la administración pública provincial con las particularidades de la Dirección de Vialidad, razón por la cuál nos otorga un valor agregado en éste sentido, siendo pioneros en éste tipo de temática investigativa y un aporte que en el futuro se podría hacer en la gestión de recursos humanos en nuestra provincia.

Por último, en el aspecto personal, elegimos el tema porque se encuentra íntimamente relacionado a la carrera universitaria que decidimos cursar, la cual no solo nos permitirá alcanzar un título de grado de tanto valor para nosotros, sino también, nos permitirá valorizarnos y profesionalizarnos mediante la ampliación de nuestros conocimientos en lo inherente a la administración del capital humano.

Hipótesis

Para desarrollar nuestra investigación nos basamos en la hipótesis de que la ausencia de procedimientos formalizados en el reclutamiento y selección de la Dirección de Vialidad Rionegrina condiciona la adquisición de personal calificado, tomando como objetos de investigación y análisis la descripción del puesto de equipista, las tareas ejecutadas y la aparente ausencia de previsión de los reemplazos de personal que se da de baja por adherirse al régimen de jubilación insalubre.

Objetivo General

De igual modo, establecimos como objetivo general la evaluación de los procesos y mecanismos implementados en la ejecución del reclutamiento y selección del personal ingresante en la función de equipista de la Dirección de Vialidad Rionegrina, en el período correspondiente a los años 2.012 al 2.016.

Objetivos específicos

En lo que respecta a los objetivos específicos, investigamos sobre la existencia de un plan estratégico de recursos humanos en el organismo vial, tomando en cuenta la implementación o no de una estructura organizativa estandarizada. Además buscamos determinar si el puesto de equipista se encuentra correctamente definido en cuanto a las competencias y habilidades de las labores que les corresponden desarrollar, y del mismo modo comprender cuales son los conocimientos necesarios para ejecutar de forma fehaciente las tareas inherentes a la mencionada función.

De ahí que se trató de establecer cuáles fueron los mecanismos metodológicos de incorporación del nuevo personal, es decir de que de manera se incorpora al personal destinado a desarrollar trabajos de maquinista en el organismo vial.

El trabajo de investigación se efectuó a través de un enfoque de índole metodológico cualitativo, buscando entender y dilucidar no solamente los procesos de reclutamiento y selección sino también, como repercute aquello en las actividades viales que realiza el organismo.

La población que se analizó surgió del personal que desarrolla las funciones de equipista en la Dirección de Vialidad Rionegrina. La muestra fue de tipo intencional y se basó en lo expresado por trabajadores influyentes en las tareas de manejo de maquinaria vial, como son: funcionarios políticos, miembros del Sindicato Vial, personal jerárquico correspondiente a la Dirección de Conservación y Mantenimiento y la Dirección de Recursos Humanos.

Además, se buscó información directamente de las personas que cumplen la actividad de manejo de maquinaria, muchos de los cuales están diseminados en distintos puntos de la provincia. En éste sentido, es de destacar que no fue tomada la muestra del total de los equipistas que se encuentran en el interior del territorio provincial, ya que muchos realizan tareas en lugares de campaña, es decir, en el campo y otros están muy alejados de nuestra ciudad, haciendo prácticamente imposible llegar en búsqueda de información. Es por ello que se ha planteado como fuente de información a operarios que trabajan en las ciudades de Viedma, Pomona y General Roca.

Vale recordar que tal como expresamos anteriormente, la tarea que efectúan los equipistas tienen interacción con casi la totalidad de las labores que se realizan en la institución vial, y su importancia se ve reflejada como la tarea más trascendente de la institución.

De igual modo, hay que mencionar que para cubrir la totalidad del territorio provincial, dichas ocupaciones se desarrollan en lugares de campañas, con acento en puntos

estratégicos como son las localidades y ciudades en donde Vialidad de Río Negro tiene sus Delegaciones ejecutando casi la totalidad de los trabajos operativos como son la conservación de caminos, el despeje de nieve en la época invernal, la en los incendios que se suscitan en épocas de calor, el mantenimiento de caminos rurales, obras de asfalto, entre otras labores de relevancia que se realizan por parte de los equipistas.

La recolección de datos se obtuvo mediante entrevistas, trabajo de campo y normativas vigentes esenciales para el reclutamiento de personal en la Dirección de Vialidad Rionegrina.

En éste aspecto es importante destacar las entrevistas y el trabajo de campo, ya que ambas son herramientas valiosas para investigar y entender en profundidad la modalidad implementada para el reclutamiento y selección, y además, que tipos de tareas efectúan los equipistas.

Atento a lo expresado, aplicamos conocimientos teóricos para elaborar las guías de entrevistas abiertas que nos permitieran profundizar en los asuntos más importantes del reclutamiento. Para recopilar dicha información utilizamos la grabación de los diálogos mediante nuestros teléfonos celulares.

En otro orden de ideas, efectuamos el análisis documental de Leyes, Convenios Colectivos, Actas Paritarias, Decretos y Resoluciones, que nos permitieron reconocer e identificar los procesos implementados en el reclutamiento y selección del personal y también observaciones de campo, que nos proporcionó la posibilidad de profundizar nuestros conocimientos en las tareas que se ejecutan en el organismo.

La estructura de nuestro trabajo investigativo está compuesto de cuatro capítulos, Capítulo I: Marco Teórico, Capítulo II: Características Generales de la Dirección de Vialidad Rionegrina, Capítulo III: Antecedentes de la Dirección Vialidad Rionegrina, y

Capítulo IV: Análisis de Sistemas de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Vialidad Rionegrina. Por último se agregarán las Conclusiones Finales y Consideraciones de la investigación.

CAPITULO I

Marco teórico:

Con la finalidad de establecer el tema en nuestro campo de estudio y de esa forma otorgar un mayor entendimiento en la comprensión de nuestra investigación, es que efectuaremos observaciones conceptuales que nos ayuden con la esencia de la investigación.

Para centralizar el trabajo en concordancia a lo expresado, tomaremos como referencia algunos autores clásicos de renombre académico en la temática planteada, tales como son, Francisco Longo en su obra "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil, (2.002)", e Idalberto Chiavenato con su libro Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano en las Organizaciones" (Octava edición).

En principio resulta relevante para nuestra labor citar el trabajo del autor Francisco Longo en su obra antes consignada, donde analiza la misión de los recursos humanos definiendo la misma como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad es hacer una correcta incorporación de las personas a las estrategia de la organización, para lograr los resultados perseguidos por la misma.

El autor toma para su estudio analítico, un sistema integrado de gestión de recursos humanos dividiéndolo en siete subsistemas interrelacionados: subsistema de planificación, subsistema de organización del trabajo, subsistema de gestión de empleo, subsistema del rendimiento, subsistema de compensación, subsistema de gestión del desarrollo y por último el subsistema de relaciones humanas y sociales.

De los siete subsistemas nombrados, usaremos tres que se relacionan con nuestro objeto de estudio, estos son el subsistema de planificación, subsistema de gestión de empleo y el subsistema de organización del trabajo.

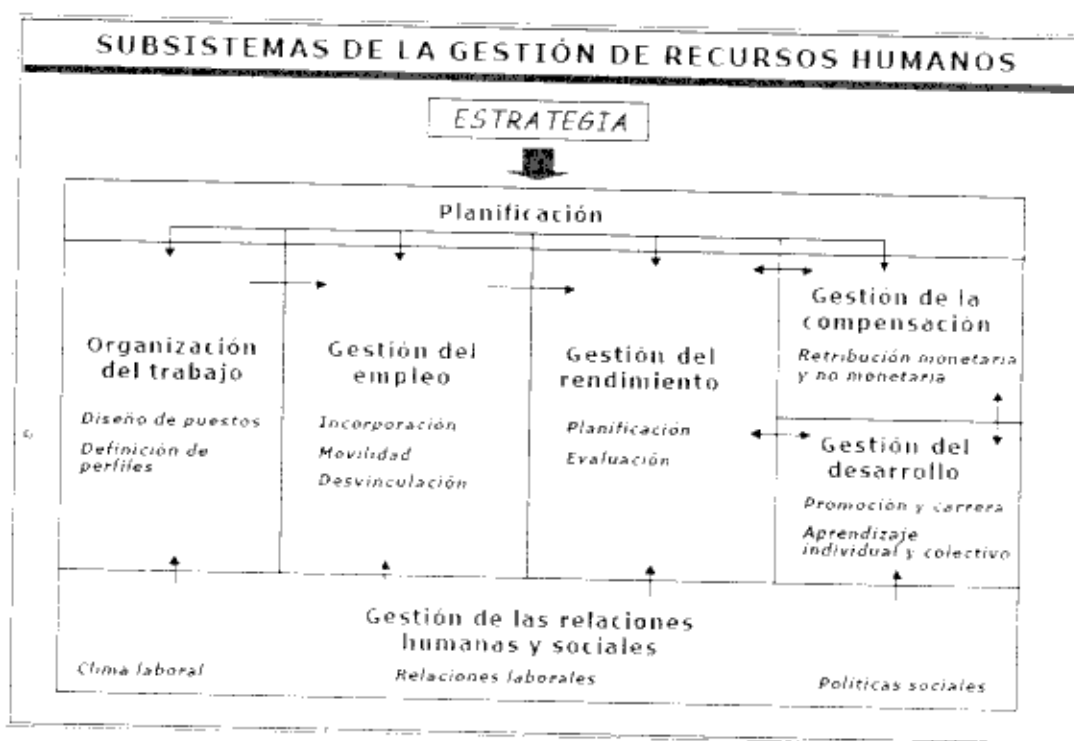


Figura 1. Fuente: Marco analítico F. Longo p15.

Subsistema de Planificación

En primer lugar citaremos el **Subsistema de Planificación de Recursos Humanos**, diciendo que comprende la estrategia de la organización y mantiene relación con todos los demás subsistemas, es decir, permite efectuar un estudio de necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, tales como el análisis cuantitativo del personal, "cuántas personas se necesitan para lograr que la organización sea eficiente y eficaz" y además, "cuánto tiempo requerirá" y el análisis cualitativo, "que competencias se necesitarán para que una organización funcione adecuadamente".

Adhiriendo a lo dicho por el Profesor Longo, éste subsistema permite el análisis de las disponibilidades de capital humano actual y futuro, el estudio de necesidades netas de recursos humanos y la programación de medidas de coberturas mediante el cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas, razón por la cual mediante la aplicación de éste subsistema se podrá gestar no solamente en la planificación estratégica de una organización, sino también calcular la cantidad y cualidad de capital humano que será necesario para llevar adelante las tareas de manera adecuada, dando lugar al denominado proceso de reclutamiento y selección”.

Por lo anteriormente mencionado Francisco Longo 2.002 en su obra Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil afirma que:

“La Planificación de Recursos Humanos es el subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, conectando éstas con las prioridades de la organización. Podemos decir, por ello, que constituye la “puerta de entrada” en un sistema integrado de gestión de recursos humanos. (p.19).

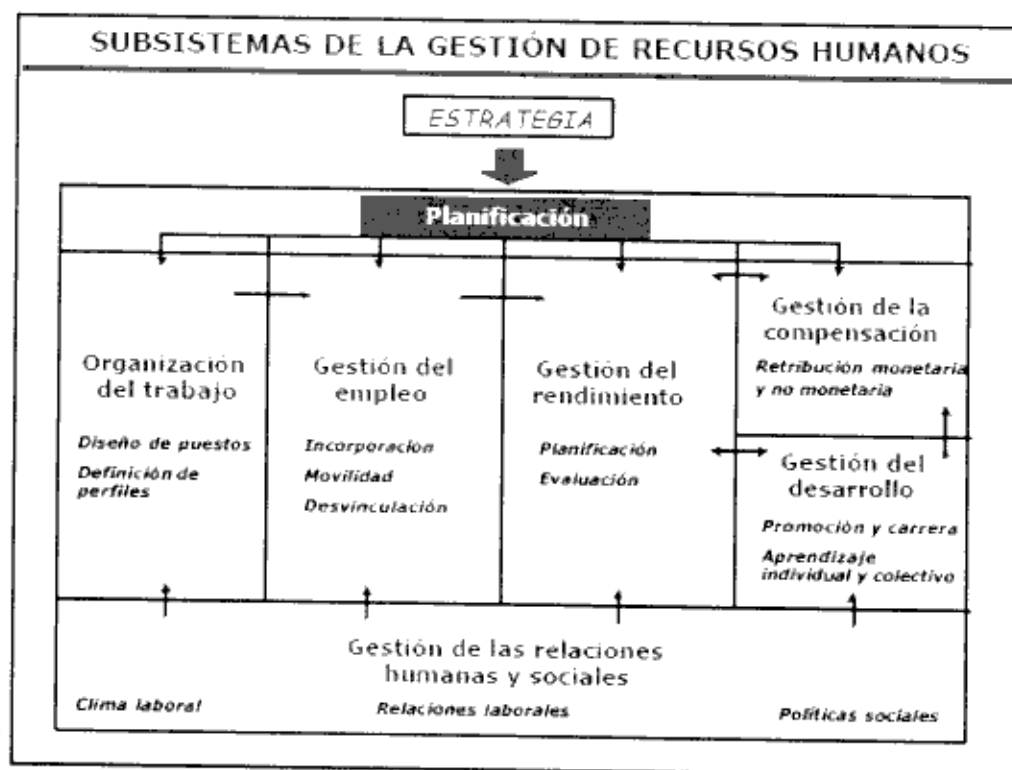


Figura 1.2 Marco Analítico, F. Longo p 19

Subsistema de organización de trabajo

Otro subsistema tomado como referencia de investigación es el de **Organización del Trabajo**, el cual se ocupa de definir las características y condiciones de las tareas, como asimismo las competencias que se deben tener para el desempeño de las mismas.

Francisco Longo 2.002 en su obra Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil, describe el subsistema de organización del trabajo como:

El conjunto de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.(p.23).

Siguiendo el criterio del Profesor Longo, podemos aseverar que la importancia del Subsistema de Organización del Trabajo radica en que es el encargado del diseño de

puestos, las descripciones de las actividades a realizar, como asimismo las funciones, y responsabilidades a cumplir por parte del recurso humano de una organización.

Además éste subsistema expone la creación de perfiles de los ocupantes de los puestos, estableciendo que competencias deberán tener para ocupar los mismos.

Según el autor, el Subsistema de Organización del Trabajo se encuentra relacionado con el de Planificación de Recursos Humanos ya que interactúa con los componentes de éste último, es decir toma la estrategia y políticas diseñadas en una planificación y las materializa a través del recurso humano para la obtención de resultados propuestos a corto y mediano plazo.

Por otro lado guarda una amplia relación con el de Gestión de Empleo, ya que éste último necesita de una correcta definición de puestos y perfiles, a fin de obtener una apropiada incorporación de empleo es decir, el Subsistema de Organización de Trabajo posibilita un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal de una organización.

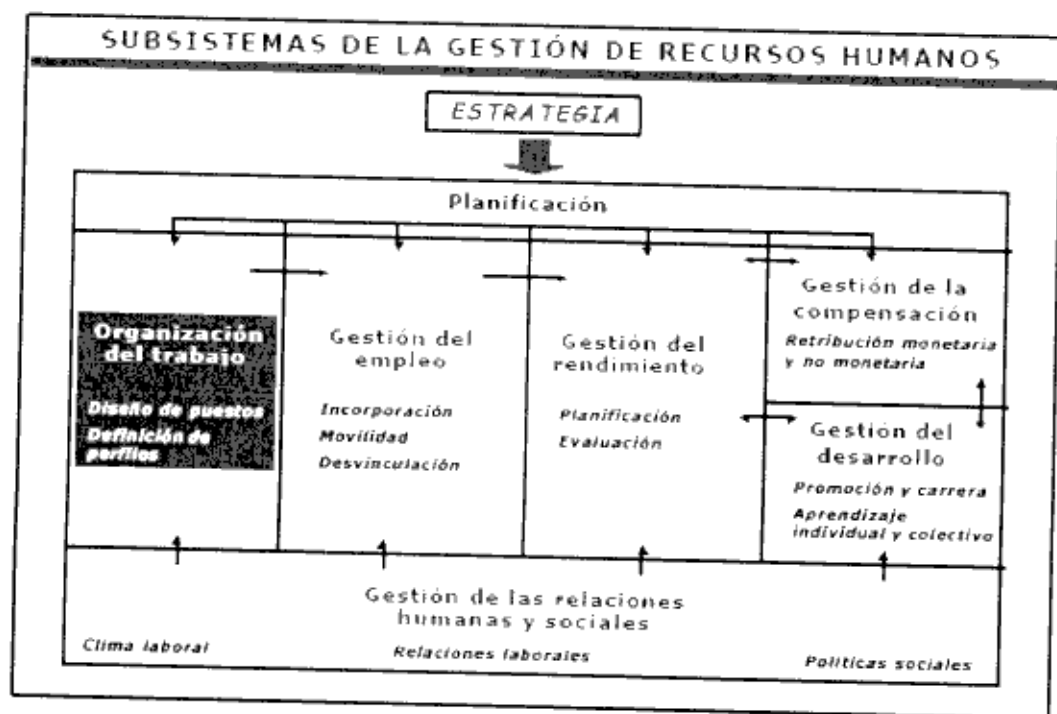


Figura 1.3 Marco Analítico. F. Longo p 23.

Subsistema de Gestión de Empleo

Por último incorporamos la teoría del **Subsistema de Gestión de Empleo**, el cuál fundamenta su acción en el proceso de movilidad de las personas, es decir, la entrada, los movimientos y la salida del personal en una organización.

Atendiendo a lo expresado, el profesor Francisco Longo en su obra Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil indica:

El subsistema de Gestión de Empleo incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la Gestión de Recursos Humanos. (p.27)

Al hablar de Gestión de Empleo se deben tener en cuenta tres aspectos de suma importancia:

El primero es el proceso de incorporación, el cual se involucra en las políticas y formas en lo que respecta a la incorporación del personal y los puestos laborales. Según estipula el autor en éste ámbito es donde se debe distinguir la gestión de incorporación que tiene que ver con políticas aplicadas al acceso de las personas a la organización y al puesto de trabajo, el reclutamiento que comprende las políticas y acciones de atraer personal calificado para llevar adelante las tareas requeridas, y la selección que se refiere a gestionar de manera fehaciente distintos mecanismos con el fin de elegir e incorporar a la institución al mejor personal posible, es decir el más calificado de acuerdo a lo que se solicita para cada puesto.

Por último y en concordancia con lo expuesto con el Profesor Longo, debemos mencionar el proceso de recepción o inducción, el cual comprende la modalidad destinada a recibir de manera adecuada a la personas en una institución, es decir procurar arbitrar los mecanismos necesarios con el fin de que el personal ingresante tenga una rápida y efectiva inclusión a la organización.

El segundo proceso es gestión de movilidad que se ocupa de los movimientos laborales de las personas, pasando por diferentes puestos en distintas áreas de trabajo, en la que se debe distinguir entre la movilidad funcional, que es la que se ocupa solo del cambio de tarea, y la movilidad geográfica que implica el movimiento o traslado de trabajo con cambio de residencia por parte de la persona implicada.

Por último el tercer proceso mencionado por Francisco Longo, se ocupa de la gestión de desvinculación, refiriéndose a la extinción de la relación de empleo.

Para finalizar, es prudente expresar que el Subsistema de Gestión de Empleo se encuentra extremadamente relacionado con los Subsistemas de Planificación y de Trabajo, los cuales mencionamos anteriormente.

Con el de Planificación de Recursos Humanos porque se alimenta de su estructura y planificación, el cual tiene como finalidad afectar la incorporación y movilidad del nuevo personal y el Subsistema de Organización del Trabajo porque utiliza lo referente a los puestos con el fin de gestar fehacientemente la incorporación y movilidad de personal.

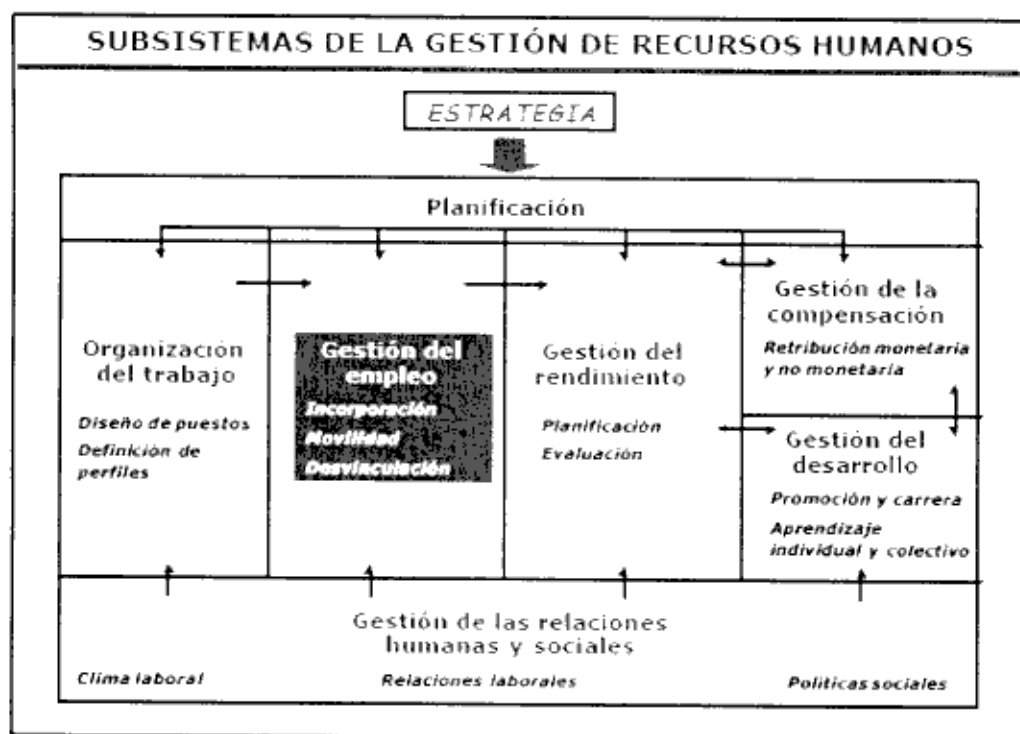


Figura 1.4 Marco Analítico. F. Longo (p. 27)

Estos tres subsistemas son objeto de nuestro trabajo de estudio. Es por ello que una vez explicada nuestra base de información teórica, podemos manifestar que hemos realizado una matriz investigativa basada en tres dimensiones:

La primera denominada "planificación estratégica de recursos humanos", por la cual indagaremos sobre la presencia de tareas preestablecidas, determinando las necesidades internas de la organización, indagando sobre la existencia de una estructura organizativa estandarizada, como la presencia de un nomenclador de funciones y organigrama.

La segunda llamada dimensión de "puestos", donde se obtendremos cuáles son los conocimientos que tienen que tener las personas para desarrollar las tareas requeridas.

Y la tercera y última dimensión "reclutamiento y selección", en la que tal como se observo anteriormente, se incluyen las herramientas necesarias para tomar una sabia decisión a la hora de contratar al personal en la organización.

Es por ello que procederemos al desarrollo de los conceptos más importantes relacionados con las dimensiones mencionadas.

: Francisco Longo 2.002 en su obra Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil la define la planificación estratégica de recursos humanos como:

Un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa para alcanzar lo que antes llamábamos coherencia estratégica del sistema de GRH, es decir, el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización, dotar de sentido y valor a las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos y hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. (p.16).

Tal como se expone en los párrafos anteriores, la planificación estratégica es una herramienta fundamental que permite a las organizaciones tomar decisiones centradas en vista al presente y futuro deseado, siempre tomando en cuenta los objetivos que se persiguen, buscando la mayor eficiencia y eficacia organizacional.

Los objetivos estratégicos y las metas planteadas también permiten establecer la programación anual, contemplando aspectos como, la claridad de objetivos y metas que permitan evaluar los resultados, identificación de niveles de responsabilidades, sistemas de

controles de gestión internos en donde se definan las responsabilidades de la organización para y la determinación de incentivos de acuerdo al desempeño.

Puesto

Podemos definir el concepto de puesto como una unidad funcional dentro de una organización, el cual implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa, teniendo en cuenta las obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Es por ello que suscribimos lo expresado por el autor Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones" quien explica:

Que los términos como puestos o departamentos son definitivos, inmutables y permanentes debido a que no se toman en cuenta los cambios ambientales y la necesidad de adaptación de la organización.

Descripción de Puestos: es un proceso indispensable para el armado de puesto, comprende sintéticamente la enunciación por escrito de los principales aspectos significativos del puesto. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

A tal fin Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano en las Organizaciones" (Octava edición) define a la Descripción de Puestos como:

Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización, llevando consigo las tareas, responsabilidades, periodicidad de su realización, métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades, los objetivos del puesto (p.204).

Análisis de puestos: Otra de las herramientas que componen el puesto es su análisis, mediante el cual se puede determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Reclutamiento y Selección

Par finalizar s expone la tercera dimensión que trata de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Cuando hablamos de reclutamiento y selección, hay que hacer hincapié que los mismos son de un impacto duradero en las organizaciones, ya que si se incorpora una persona inadecuada para el puesto vacante, generará costos de tiempo y dinero si la organización debe repetir el proceso. Pero éste impacto es aún mayor dentro de la Administración Pública, ya que las garantías de estabilidad establecidas por diferentes normas, hacen difícil desvincular a un empleado que no cumple con los requisitos para su puesto.

En cambio en el sector privado cuando se haya contratado a una persona que no cumpla con los requisitos necesarios para cumplir las funciones requeridas del puesto, la empresa podrá prescindir de sus servicios a través del pago de una indemnización.

Reclutamiento: Idalberto Chiavenato en el libro Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano en las Organizaciones" (Octava edición) define el concepto de reclutamiento como:

Un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 148)

En sí, el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

A fin de reclutar al personal en una organización se dispondrá de distintos medios para hacerlo, como son el reclutamiento interno, el externo y una combinación de ambos, los cuales cada uno tendrá sus costos y beneficios.

El reclutamiento interno: Se origina cuando una organización presenta en una de sus áreas una vacante y pretende cubrirla con uno de sus empleados, ello se puede dar mediante promoción, (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción, (movimiento horizontal).

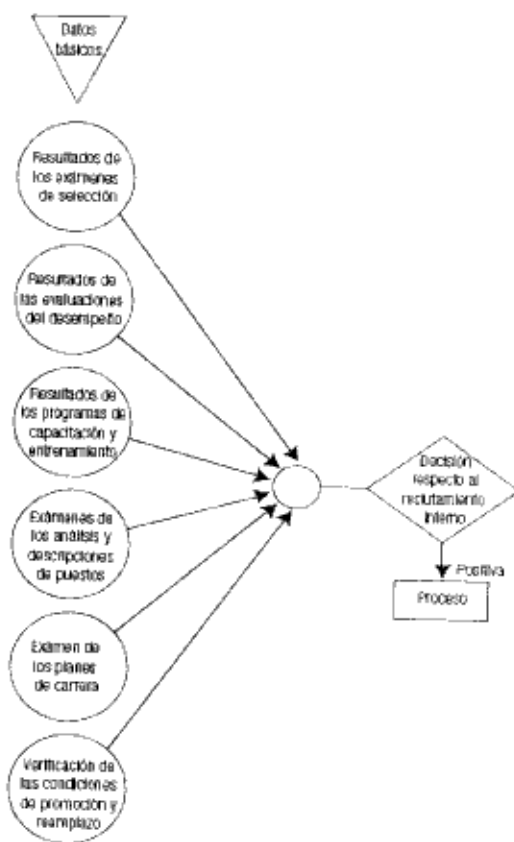


Figura reclutamiento interno Chiavenato (p. 158)

Reclutamiento externo: es aquel que al existir una vacante de puesto en una organización, ésta decide cubrirla con gente ajena a la misma, es decir con candidatos que están fuera de la organización.

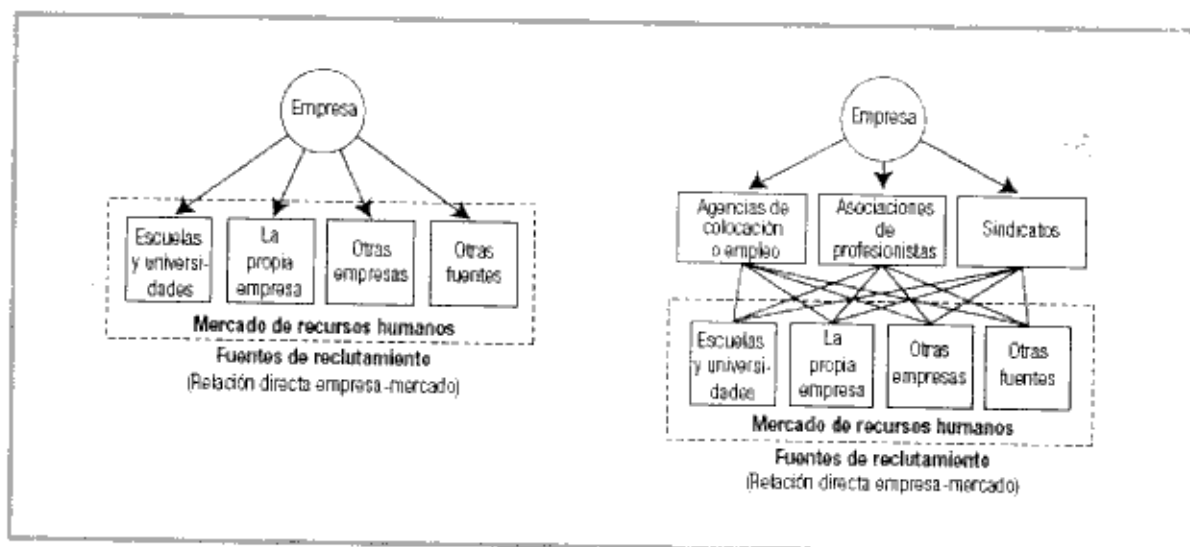


Figura Idalberto Chiavenato (p. 160).

Reclutamiento mixto: Ahora bien, las organizaciones no solamente hacen reclutamiento interno o externo, sino también utilizan lo que se denomina como reclutamiento mixto que consiste en la implementación por parte de un organismo del reclutamiento interno y externo. Para explicarlo mejor podemos suponer, que una empresa generalmente efectúa reclutamiento interno, sin embargo en alguna oportunidad por distintos motivos una vacante que se genere no va a poder ser cubierta por su propio personal, razón por la cual, tendrá que apoyarse en el denominado reclutamiento externo.

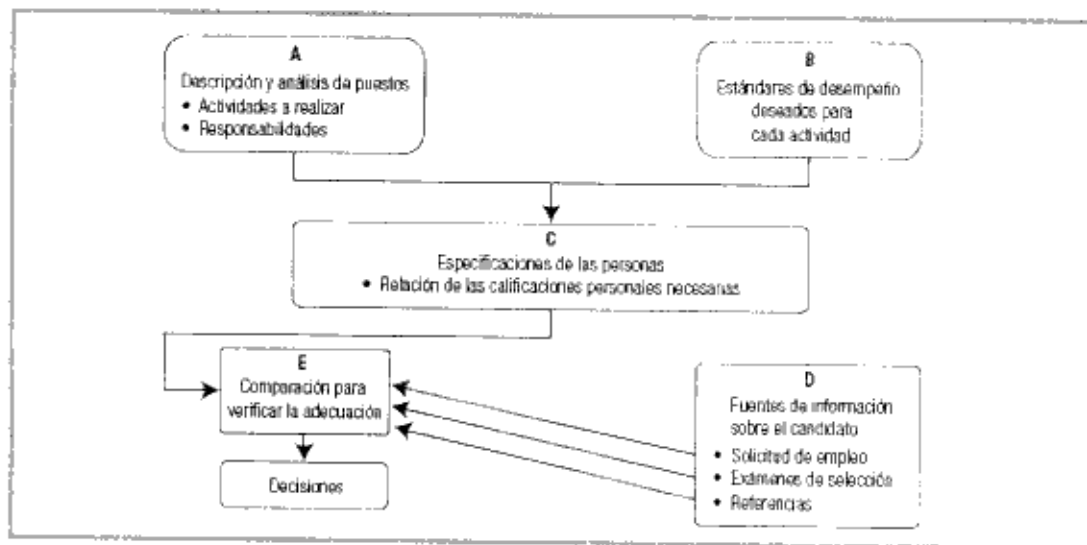
A estas situaciones, que son comunes en los procesos de reclutamiento, es lo que se denomina reclutamiento mixto.

Selección: Si hablamos de reclutamiento, de igual modo se asocia a lo que se denomina selección. En éste sentido Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos "El capital humano en las organizaciones" (Octava edición) define al proceso de selección como: el proceso de búsqueda entre los candidatos reclutados a los más

adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca la solución a dos problemas básicos, la adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (p.169).

Del mismo modo, el autor expone que todo proceso de selección genera desde los datos y hasta la información proporcionada por el análisis y las especificaciones de cada puesto. Es decir a la hora de seleccionar, lo hacemos en base a las especificaciones de cada puesto.

Por una parte se tienen las descripciones de los puestos y por otro lado se contraponen con las distintas competencias que tienen los candidatos a ocuparlos, es por ello que la selección de personal forma parte de un proceso de comparación y decisión.



Proceso de selección de personal. (p.170)

Capítulo II

Antecedentes y Marco Normativo de la Dirección de Vialidad Rionegrina

A fin de obtener un mayor conocimiento de la institución y fundamentalmente de la actividad que es de interés para nuestra investigación, es que creemos necesario introducirnos en la historia y las características generales del organismo vial, desde sus comienzos, hasta la actualidad.

En éste sentido, es relevante mencionar que la actividad vial tiene una rica historia en nuestra provincia, además de una probada importancia en cuanto al mantenimiento de rutas y caminos. El trabajo de Vialidad Rionegrina comenzó a gestarse en el año 1.958 a través del Decreto Provincial N° 167/58.

El 27 de Agosto de 1.959 la denominada por aquellos tiempos "Dirección de Vialidad Rionegrina" comienza su actividad de forma precaria y con poco capital humano, sin embargo la creación de un Directorio y la adquisición de las primeras máquinas viales comenzaban darle empuje a la nueva institución.

El 11 de marzo de 1.960 el Gobernador Dr. Edgardo Castello refrenda un Convenio entre Vialidad Nacional y Provincial, en el cual establece el traspaso de la primera red vial a cargo del organismo provincial, la misma se constituía de calzada de ripio, huella, huella mejorada o naturales, representando apenas unos 1.800 kilómetros de extensión total de caminos de la provincia.

A partir de los avances comunicacionales y la creación de distintos puentes ferrocarrileros en el territorio provincial, se fueron creando nuevos caminos, comenzando muchos de ellos a ser de material asfalto. La Dirección de Vialidad Rionegrina incorporaba mayor recurso humano, el cual sería especializado en diferentes áreas como la planificación y construcción de obras, seguridad vial y quizás la más relevante de sus

actividades, la conservación y el mantenimiento de caminos, actividad para la cual comenzaban a jugar un rol más importante el puesto de "equipista".

Hacia la década del 70 y 80 se producía el acrecentamiento del crecimiento del organismo vial, contando con más infraestructura y capital humano, por lo cual se gestaban la apertura de nuevas Delegaciones viales en diferentes puntos del territorio provincial como Viedma, Pomona, San Antonio Oeste, General Roca, Los Menucos y San Carlos de Bariloche, las cuales tenían y tienen hasta hoy en día, bajo su responsabilidad el mantenimiento, el cuidado de rutas y caminos correspondiente a su entorno geográfico.

Además, se efectuaban obras de pavimentación en distintos puntos de la provincia, se ponía en acción el mantenimiento y funcionamiento de las Balsas de "Villa Llanquin", situada en inmediaciones de la ciudad de San Carlos de Bariloche y la Balsa señalada como "Sauce Blanco", ubicada a pocos kilómetros de la localidad de Guardia Mitre.

En los años 90 las políticas nacionales de reforma del Estado hicieron mella en diferentes organismos provinciales, inclusive a la Dirección de Vialidad Rionegrina.

Fue así que en el año 1997 la Legislatura Provincial dictó las leyes N° 3.109 del Marco Regulatorio del Servicio Público Vial; y la N° 3.110 de Creación de Vial Rionegrina Sociedad del Estado, "Via.R.S.E". Posteriormente, a través de los instrumentos legales correspondientes, se aprobaron los Estatutos de la Sociedad y el Contrato de Concesión a Via.R.S.E por diez años, de la prestación del Servicio Público Vial en el territorio rionegrino.

Dicho servicio se definió como la planificación, estudio, proyecto, construcción, ampliación, mantenimiento, administración y explotación de la red vial provincial de caminos en donde las piezas fundamentales para realizar dichas tareas serían los equipistas.

En noviembre de 1997, bajo el lema Via.R.S.E. "Uniendo a los Pueblos Rionegrinos", comienza a funcionar esta empresa, a través de una estructura de conducción establecida como un Directorio, compuesto por un Presidente Ejecutivo y dos vocales.

Utilizando las facultades establecidas en sus estatutos para formalizar convenios particulares, en la época Via.R.S.E. (1997 - 2012) se celebraron numerosos acuerdos de proyecto y construcción de pavimento urbano con Municipios de la Provincia, de construcción de obras en todo el territorio rionegrino, y de observación y mantenimiento de importantes tramos de rutas nacionales.

En el año 2012 cumpliendo a nuevos procesos políticos se deja sin efecto Vial Rionegrina Sociedad del Estado (Via.R.S.E.) para dar lugar nuevamente a la Dirección de Vialidad Rionegrina, creándose la misma, mediante la Ley Provincial N° 4.743 y continuando bajo esa nomenclatura hasta la actualidad.

Se utilizaron datos de: (2012) Dirección de Vialidad Rionegrina, Viedma, Río Negro.

<http://vialidad.rionegro.gov.ar/>

Marco normativo de la Dirección de Vialidad Rionegrina

Las normativas que rigen la labor del equipista en la Dirección de Vialidad Rionegrina son: la Ley Nacional N° 20.320, el Convenio Colectivo N° 572/09 y todo lo emanado de las Comisiones Paritarias Provinciales, efectuadas entre la Patronal (Vialidad Rionegrina en representación del Poder Ejecutivo) y el Sindicato de Trabajadores Viales de la Provincia de Río Negro.

Ahora bien, a continuación haremos una breve referencia del marco normativo que rige la actividad de los operarios de maquinaria vial, para lo que creemos importante lograr conocer los detalles de éstas leyes, reglamentaciones y normas internas.

La Ley Nacional N° 20.320 fue promulgada el 26 de abril de 1973 conformando el Estatuto escalafón único para los agentes viales provinciales de la Republica Argentina, modificando desde su promulgación el Decreto N° 505/ 58.

En el año 2.009 se elabora el Convenio Colectivo de Trabajo N° 572/09 el que junto a la Ley Nacional N° 20.320 conforma el estatuto escalafón de los trabajadores viales de todas las provincias del territorio argentino.

Es substancial destacar, que dicha convención colectiva se crea a través de la negociación entre el Consejo Vial Federal, (patronal) y la Federación Argentina de Trabajadores Viales. (parte sindical). En el mencionado Convenio Colectivo se establecen normas de gran importancia como la implementación de ascensos y promociones con sus respectivas escalas de clases y categorías, formas de incorporar y cubrir vacantes, el régimen de licencias, las retribuciones, las maneras de usufructuar licencias, el régimen disciplinario y los derechos y obligaciones de cada trabajador entre otras normativas de interés.

Así mismo y tal como en apartados anteriores fue referido, en el año 2.012 se crea mediante la Ley N° 4.743 la nueva Dirección e Vialidad Rionegrina.

--5

Para finalizar es relevante mencionar que la función que es objeto de nuestro corresponde al agrupamiento obrero, y los niveles de dicha función se establecen en equipista A, B y C, los cuales se agrupan en la Clase XIV, XV y XVI correspondientes al escalafón de la Ley N° 20.320 y lo establecido por Comisiones Paritarias.

A continuación para mayor entendimiento se establecen las diferentes nomenclaturas de cada puesto:

Equipista "A": es el operario especializado que cuenta con los conocimientos y competencias necesarias para efectuar diferentes tipos de trabajos inherentes a su especialidad.

Según el organigrama de la Dirección de Vialidad Rionegrina corresponde a la clase XVI. Vale recordar que dentro de ésta función se encuentran las tareas de motoniveladorista, cargadorcista, topadorcita, tractorista, entre otros.

Equipista "B": es el operario que por sus conocimientos efectúa trabajos de campaña, realizando las diferentes actividades que componen la función normal de equipista.

Según el organigrama de la Dirección de Vialidad Rionegrina corresponde a la clase XV y se estipula dentro de las tareas anteriormente mencionadas.

Equipista "C": son los denominados ayudantes, básicamente se encargan de asistir a los equipistas "A" y "B" y generalmente su antigüedad y conocimiento requieren de aprendizaje para llevar a cabo determinados trabajos que se efectúan en el puesto.

De acuerdo al organigrama de la Dirección de Vialidad Rionegrina corresponde a la clase XIV y se estipula dentro de las labores descriptas en apartados anteriores.

Consideraciones de la Ley Provincial de Creación de la Dirección de Vialidad

Rionegrina N° 4.743

La norma que reglamenta la creación de la "actual" Dirección de Vialidad Rionegrina es sancionada por el Poder Ejecutivo Rionegrina el 29 de marzo del año 2.012 y se promulga el 09 de abril del mismo año. Es entonces, donde se crea la nueva versión del organismo vial bajo la figura de un ente autárquico de derecho público, que en relación a su servicio puede ejercer de manera privada o pública, según lo establezcan las leyes provinciales.

La Ley Provincial N° 4.743 establece que el organismo vial puede firmar contratos de servicio con cualquier otra institución perteneciente al Ejecutivo, sin embargo en el caso de los Municipios solo puede actuar en su jurisdicción previo acuerdo con éstos.

Hay que mencionar, además que dicha norma mantiene en vigencia la misión del organismo, recordando que son sus principales actividades y objetivos; la planificación, estudio, proyecto, construcción, mantenimiento, administración, rehabilitación, mejoramiento y explotación de la red vial de la provincia de Río Negro.

De igual manera resulta primordial marcar algunas particularidades que contiene ésta ley como son las funciones y atribuciones del presidente del organismo.

En principio corresponde consignar que el Presidente de Vialidad Rionegrina es elegido por el Poder Ejecutivo, y no puede ejercer ese cargo ninguna persona que fuera contratista, integrante o empleado de alguna empresa privada vial.

Las atribuciones más importantes que tiene quien preside la institución vial son:

- a) Administra todos los fondos de la entidad, cuida y vela por el patrimonio de la misma.
- b) Aceptar donaciones, comprar, vender, ceder y permutar toda clase de bienes, muebles o inmuebles, inclusive arrendarlos.

- e) Confecciona anualmente el presupuesto de gastos y cálculos de recursos de la entidad y someterlo a la consideración del Poder Ejecutivo para que los incluya en el presupuesto general de la provincia.
- d) Determina y aprueba la estructura y la dotación orgánica de la repartición, determina ascensos y/o promociones de personal, tiene la potestad de llamar a concurso los cargos que se encontraren vacantes, asigna funciones al personal superior.
- e) Organiza los servicios de la entidad y puede dictar reglamentaciones internas en referencia a los mismos.
- f) Ordena la planificación y/o ampliación del mantenimiento y la conservación de la red de caminos provincial entre otras.

Como se ha dicho, una de las atribuciones más importantes del Presidente de Vialidad Rionegrina es nombrar al personal superior a su cargo, en éste caso es donde existe una figura de gran relevancia, la cuál se encuentra normada en la Ley Nacional N° 20.320, que es la figura del Ingeniero Jefe.

El Ingeniero Jefe es el encargado del la área técnica de la institución vial, es decir de las funciones operativas que llevan a cabo como servicios a la comunidad y por sobre todas las cosas el responsable máximo del actuar de los "equipistas".

Entre sus atribuciones más importantes podemos destacar:

Se encarga de la ejecución de las tareas viales, según sean demandadas por el Presidente de la entidad y en concordancia con las necesidades de servicio.

Es responsable de efectuar planificaciones viales, obras, conservación y mantenimiento de la red de caminos, la actualización y publicación de los mapas viales de la provincia, entre otras actividades.

Paritarias

Un rol muy importante en el organismo cumplen las paritarias, ya que las mismas son negociaciones entre partes (patronal- sindicato) donde se acuerdan y se discuten condiciones laborales, siempre buscando un beneficio para el trabajador, pero sin perder el equilibrio que en éstas negociaciones demanda la parte patronal.

Dicho de otra manera, podemos decir que las paritarias son el marco de discusión salarial y diferentes condiciones de trabajo, y se ocupan de la interpretación de las cláusulas de los convenios colectivos de trabajo, interviniendo en los conflictos y sus resoluciones.

Es por ello que resulta significativo destacar, que el organismo vial cuenta con un ámbito de negociación como el anteriormente explicado, y que el mismo esta integrado por tres miembros titulares y tres suplentes de la patronal, preferentemente debe ser personal superior del organismo vial e igual número por la parte sindical, siempre y cuando los mismos sean adheridos a la Federación de Trabajadores Viales de la Argentina.

Hay que mencionar además, que los miembros titulares podrán ser asistidos por asesores que tendrán voz pero no voto en las negociaciones.

Las autoridades de la paritaria provincial se conforman con un Presidente, un Secretario y por ultimo un Secretario de Actas.

El Presidente de la Paritaria Provincial es el encargado de la conducción en la comisión, fijando el orden de temas a tratar, además preside las sesiones y somete a consideración la votación de los miembros sobre los asuntos que se traten, entre otras actividades.

El Secretario paritario colabora directamente con el Presidente, prepara documental que haga al funcionamiento de la comisión, garantiza que las actas y resoluciones estén

confeccionadas en concordancias con las normativas vigentes, prepara y organiza información para el presidente en referencia a los temas a tratar.

El Secretario de Actas se ocupa de confeccionar las memorias de cada reunión, organiza y resguarda archivos, registros y toda documentación concordante con las negociaciones de las partes.

Por otro lado, es importante mencionar que las paritarias pueden tener carácter de Ordinarias y Extraordinarias.

Las Ordinarias son aquellas que ya están preestablecidas, es decir se llevan a cabo mensualmente, mientras que las extraordinarias son aquellas que se celebran para tratar temas de suma importancia para la organización y pueden ser pedidas por cualquiera de las partes.

Por intermedio de las Paritarias Provinciales efectuadas entre la Dirección de Vialidad Rionegrina y el Sindicato de Trabajadores Viales de Río Negro se han tratado y normado temas de suma relevancia relacionadas al reclutamiento y selección de personal y a la función de equipista.

En principio es importante destacar que mediante Paritaria Provincial N° 05/2.014 se aprobó por primera vez en la historia del organismo vial, el Organigrama y el Nomenclador de Funciones, estableciendo la estructura orgánica que determina las funciones de la mencionada entidad.

Del mismo modo, con la firma de la paritaria provincial N° 06/2.014 fue aprobado el denominado "Reglamento de Concursos" el cual surge de lo normado en cuestiones inherentes al mismo en la Ley Nacional N° 20.320 y el Convenio Colectivo de Trabajo N° 572/09.

El espíritu de esta normativa es reglar no solamente el ingreso de nuevos agentes a la institución vial, sino por otra parte, la promoción del personal interno de vialidad a puestos que se encuentren vacantes, como son el de los operarios que manejan maquinaria pesada.

Los concursos para el personal ingresante serán siempre abiertos, mientras que los efectuados para cubrir vacantes en el organismo vial serán de tipo cerrado, abierto interno y abierto externo y son de aplicación para todos los puestos del organismo vial.

Se debe agregar también, otro instrumento aprobado por paritaria provincial y que tiene una amplia relación con el reclutamiento y la selección del organismo vial, es el régimen del aprendiz, que se detalla a continuación:

El "Régimen del Aprendiz" es otra de las reglamentaciones empleadas en la institución vial mediante las negociaciones paritarias es el denominado "régimen del aprendiz" la cual es habitualmente empleada para la función de equipista de los denominados "ayudantes equipistas".

Dicha normativa está destinada a jóvenes sin empleo, con el fin de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas en la actividad y la tarea vial. En este sentido se destaca que bajo esta modalidad de contratación, tendrán prioridad los hijos de los empleados viales fallecidos, también de los hijos de los viales que ya se encuentren en el sistema previsional, y por último los hijos de empleados en actividad, en ese orden de preferencia. La contratación tendrá una duración mínima de tres meses y un máximo de un año, una edad comprendida entre 18 y 30 años, con un cupo de entre 15 a 20 aspirantes por año.

A través de éste proceso de formación se procura incorporar conocimientos básicos de trabajos de campaña, manejo y mantenimiento de maquinaria pesada y/o aprendizaje sobre aquellas tareas específicas que se traten.

A fin de llevar adelante dichas labores, se incorporan instructores y tutores pertenecientes a la empresa, dentro de los que habrá personal jerárquico, como así también personal operario y equipistas.

Capítulo III

Características Generales de la Dirección de Vialidad Rionegrina

Estructura

La estructura de la Dirección de Vialidad Rionegrina es piramidal y se encuentra conformada por un Presidente, un Ingeniero Jefe, y un Administrador General.

El Presidente es el máximo responsable de la cadena en mando del organismo vial, tiene como objeto la conducción y el funcionamiento de dicho organismo, y es nombrado por el Poder Ejecutivo Provincial.

Bajo la tutela de la presidencia y obviamente por debajo de él, aparece la nomenclatura que se denomina como Ingeniero Jefe y la de Administración General.

El ingeniero Jefe es el responsable de las áreas técnicas y operativas de Vialidad, como son la Dirección de Conservación y Mantenimiento (encargada del personal equipistas), Dirección de Ingeniería y Planificación, Dirección de Construcción de Obras y el Departamento de Seguridad Vial.

La Administración General es la encargada del pago de sueldos, de la compra de maquinaria, herramientas, insumos y de llevar adelante toda gestión administrativa del organismo vial.

En su órbita se encuentran las Direcciones Contable Administrativa, la Dirección Contable Financiera y la Dirección de Recursos Humanos.

Así mismo, hay que destacar que también cuenta con una Asesoría Legal que depende directamente de la presidencia cumpliendo funciones de staff.

Misión del organismo

La misión de la Dirección de Vialidad Rionegrina se basa en prestar el servicio vial que comprende: la planificación, estudio, proyecto, construcción, mantenimiento, administración, rehabilitación, mejoramiento y explotación de la red vial de su jurisdicción, constituida por rutas provinciales primarias y secundarias.

Del mismo modo, es el responsable de verificar las obras de índole vial en el territorio rionegrino que efectúen terceros, siendo el único organismo provincial habilitado a tales fines.

La Dirección de Vialidad Rionegrina divide sus tareas principales en cuatro partes:

La Dirección de Conservación y Mantenimiento

Tiene como objetivo principal llevar a cabo las tareas de conservación y mejoramiento de los 7.000 kilómetros que componen la red vial provincial, tanto en rutas primarias como en secundarias.

Para el cumplimiento del mencionado objetivo, la dirección presenta un esquema operativo de campaña organizado en seis delegaciones que dividen geográficamente la provincia y la red vial a mantener, a través de las cuales se ejecutan tareas de repaso, enripiado, alcantarillado, bacheo, despeje de arena y nieve, recalce de banquetas, entre otras ejecutadas por la función de equipistas.

Asimismo, en la sede central ubicada en la ciudad de Viedma, el organismo cuenta con un taller central, que se encarga de nuclear los trabajos y arreglos de diferentes máquinas

ubicadas en distintos puntos de la provincia, como así también del mantenimiento y control de dichas maquinarias.

Una función importante en la conservación y el mantenimiento de los caminos de la provincia son las que cumplen las Delegaciones y Campamentos viales que se encuentran distribuidos en el territorio provincial en diferentes localidades y ciudades. En principio es significativo expresar que las mismas se encargan de efectuar el relevamiento de rutas y caminos correspondiente a su zona de influencia, para luego poder ejecutar el servicio donde se lo requiera.

Estos trabajos pueden ser: el perfilado de caminos, repaso de banquetas, y desmalezamiento entre otros, los cuales tal como se menciona anteriormente son efectuados mediante maquinaria pesada por los denominados equipistas.

A continuación se detallan las Delegaciones y Campamentos de la Dirección de Vialidad Rionegrina:

- Delegación I – Viedma.
- Delegación II – Pomona.
- Delegación III - San Antonio Oeste.
- Delegación IV - General Roca.
- Delegación V - Los Menucos.
- Delegación VI – S.C. Bariloche.
- Campamento Jacobacci.
- Campamento El Bolsón

Para finalizar, hay que destacar que la Dirección de Conservación y Mantenimiento tiene a su cargo el servicio de la Balsa Sauce Blanco situada en la localidad de Guardia Mitre y Villa Llanquín ubicada en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Dirección de Ingeniería y Planificación

La misma es la encargada de efectuara tareas tales como:

Realizar los estudios, relevamientos y proyectos de caminos, alcantarillas, puentes, viaductos, intersecciones, rotondas, accesos urbanos y demás obras complementarias o especiales que surjan de la planificación aprobada por Presidencia generando un banco de proyectos ejecutivos.

Relevar el catastro vial, geo-referenciar las rutas, identificar las obras y mejorar y conformar el inventario Vial de la Provincia.

Confeccionar y publicar los planos generales de toda la red caminera efectuando la denominación, nomenclatura y codificación de la red provincial para constituir el nomenclador de rutas.

Realizar el relevamiento ambiental del medio natural y socio económico en la red caminera para prever las acciones y medidas de mitigación que genere el servicio público vial.

Efectuar el estudio general de la red, relevando su longitud, estado y planificar las obras para su mantenimiento, conservación, rehabilitación, mejoramiento y construcción de obras nuevas para mejorar el servicio público vial.

Ejecutar el Plan Plurianual de Obras de acuerdo al estado de la red, censos de tránsito y necesidades de cada región según las pautas del Poder Ejecutivo.

Tramitar la visación de mensuras de afectación para zona de caminos y registrar las

mismas por ruta y por tramo.

Detectar, estudiar y habilitar canteras de yacimientos de materiales para obras viales.

Llevar el control del Archivo Técnico del Organismo.

Formar parte de las comisiones que designe la superioridad.

Dirección de Construcción de Obras

Tiene como objetivo principal controlar la ejecución y seguimiento de las obras que deban construirse bajo su supervisión, ya sean mediante la modalidad de contratos con terceros, como así también, con los trabajos realizados por administración con recursos propios. En esta área se destacan:

- Las obras por contrato, donde vialidad realiza la supervisión y control con personal técnico especializado: Ingenieros para la Inspección y técnicos topógrafos y laboratoristas.

- Obras por Administración se ejecutan sobre la red vial provincial con el equipo de Obras propio de la empresa, el cual se encuentra integrado principalmente por:

- Planta de Asfalto

- Laboratorio

- Equipistas para trabajos en cantera, movimiento de suelos y colocación de carpeta asfáltica.

Departamento de Seguridad Vial

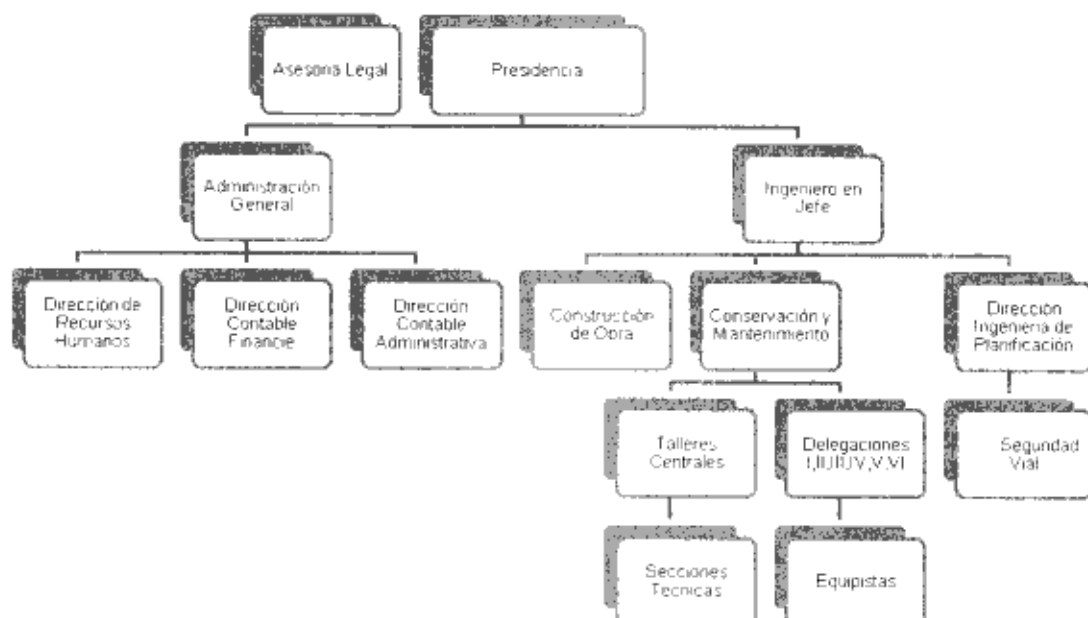
El cual tiene como objetivo ayudar a salvar vidas a través de una eficiente gestión de políticas aplicadas a educación, prevención, infraestructura vial y concientización social.

Participar en forma activa en las acciones de mejora continua de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Crear las condiciones favorables a través de la recopilación y análisis de información estadística y valoración de proyectos de vialidad, para una adecuada

colaboración en la planificación, diseño de programas y establecimiento de normas, buscando la seguridad, eficacia y eficiencia en los desplazamientos dentro de la Provincia de Río Negro.

Se utilizaron datos de: (2.012) Dirección de Vialidad Rionegrina. Viedma, Río Negro.
<http://vialidad.rionegro.gov.ar/>.

Organigrama de Vialidad Rionegrina



Capítulo IV

Análisis de Sistemas de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Vialidad Rionegrina

La nueva Dirección de Vialidad Rionegrina ha puesto énfasis no solo en optimizar sus servicios, sino también en fortalecer su estructura organizacional con mejoras de índole administrativas y normativas desde su refundación en el año 2.012.

Es por ello que se han llevado a cabo notables perfeccionamientos como son, la puesta en marcha de un organigrama y nomenclador de funciones, entre otras mejoras de índole normativo administrativas que serán motivo del presente análisis, tomando como referencia los subsistemas de Planificación Estratégica, Subsistema de Organización del Trabajo y Subsistema de Gestión de Empleo correspondientes a lo formulado por el Profesor Francisco Longo en su obra "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil", (2.002).

Subsistema de Planificación Estratégica

Como hemos visto anteriormente el Subsistema de Planificación es aquel que se encarga de la estrategia a corto, mediano y largo plazo, se ocupa del análisis cuantitativo y cualitativo del personal de una organización, además de relacionarse con todos los demás subsistemas de la gestión de recursos humanos. Podríamos decir que éste subsistema es el conjunto de políticas y puesta en marcha de la gestión de recursos humanos de una organización. (Longo, 2.002, p. 21).

En base a lo anteriormente planteado hay que mencionar que la Dirección de Vialidad Rionegrina comenzó a implementar mecanismos tendientes a mejorar la planificación estratégica de recursos humanos.

En éste aspecto es importante destacar la negociación colectiva llevada a cabo entre la patronal y el sindicato de trabajadores viales de Río Negro, en la cual se decidió la incorporación de un nuevo organigrama del organismo vial, como así también la incorporación del nomenclador del total de las funciones que en él se ejecutan. Vale decir que dicho acuerdo fue normado mediante acta de paritaria provincial N° 05/14 y oportunamente homologado por la Secretaria de Trabajo de la Provincia Río Negro.

Al respecto el Secretario adjunto del Sindicato de Trabajadores Viales de la Provincia de Río Negro y paritario manifestó:

“que para ellos fue un gran merito lograr la aprobación de un organigrama y nomenclador de funciones aprobado por una paritaria provincial y homologada por la Secretaria de Trabajo de Río Negro”.

“...Del mismo modo, destacó que en el presente se encuentran en diálogo con la patronal para efectuar la modificación de algunas áreas de la repartición, acentuando la posibilidad de modificación en el sector de los equipistas, teniendo en cuenta la tareas que éstos realizan y los cambios que se han dado en los últimos años en la organización, como la incorporación de nueva maquinaria en el parque vial”.

Por otra parte, el Director de Recursos Humanos de la Dirección de Vialidad Rionegrina también destacó:

“que el hecho de contar con una estructura orgánica definida en conjunto con la parte sindical, permite a la institución poner en marcha una mejor planificación estratégica de Vialidad. También comentó que en la actualidad se encuentran estudiando cambios en dicha estructura de acuerdo al dinamismo que ha presentado la entidad vial.”

En los últimos tiempos el organismo ha efectuado procedimientos importantes en lo referente a la planificación de recursos humanos y más precisamente en el personal

equipista, destacándose la compra de indumentaria y elementos de seguridad acorde a la labores efectuadas, compra de herramientas y la más importante en índole monetario como fue la adquisición de 12 motoniveladoras y 4 camiones de carga, obtenidos con el fin de ejecutar obras y trabajos planificados en el futuro inmediato.

Por otro lado, y tal como fuera expresado en las entrevistas a personal superior de Vialidad, se proyecta con anterioridad las obras más importantes a realizar, las que se vuelcan en un presupuesto anual el cual es analizado por el poder ejecutivo provincial. En dicho presupuesto se definen objetivos, actividades, se establecen metas y gastos de la institución.

Cuando hablamos de personal que cumple funciones de equipista, hay que indicar que la cantidad de personal asciende a cincuenta y nueve trabajadores (59), los cuales se encuentran diseminados en las diferentes Delegaciones viales de la siguiente manera: cinco (5) en la Delegación I Viedma, ocho (8) en la Delegación II Pomona, ocho (8) en la Delegación III San Antonio Oeste, once (11) en la Delegación IV de General Roca, diecinueve (19) en la Delegación V de Los Menucos y ocho (8) en la Delegación VI de San Carlos de Bariloche.

Habiendo consultado con autoridades del organismo vial, se pudo saber que se prevé la necesidad para el año 2.019 de contar con la incorporación de veinticuatro (24) equipistas, a razón de tres (4) por Delegación, con la finalidad de dar respuesta a los trabajos planificados en obras y mantenimiento vial.

“...A tal fin, tanto el Director de Recursos Humanos, como el Director de Conservación y Mantenimiento, expresaron que confían en llegar al número establecido de incorporaciones de personal destinado al manejo de maquinaria para el año 2.019, según

planifican para las obras que deberá encarar el organismo mediante la incorporación de planes de obras nacionales”

Sin embargo la Dirección de Vialidad Rionegrina no es ajena a los problemas económicos que sufren otros organismos, ya que se encuentra sujeta a la aprobación del flujo de dinero que pueda desembolsar la provincia, teniendo a veces que sufrir inconvenientes a la hora de contratar nuevo personal necesario para prestar los servicios en todo el territorio provincial.

En éste sentido, es en donde se ha buscado instaurar una posible herramienta de incorporación del personal, con el ya antes mencionado “régimen del aprendiz”, el que como se explico, en principio es un proceso de capacitación pero que finalizada la misma se puede transformar en una herramienta valdeira a la hora del reclutamiento y selección del personal equipista.

En síntesis, la Dirección de Vialidad Rionegrina cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo una aceptable planificación estratégica de recursos humanos, la cual se sostiene con la puesta en marcha de una estructura orgánica estandarizada.

Sin embargo y según se desprende de las entrevistas, se deberá proceder a modificar el organigrama en las áreas que las partes, patronal y sindical crean pertinente, e instaurar el diálogo en lo que tiene que ver con la extensión de la carrera de los equipistas, la que según expresión del sindicato vial debería tener un escalafón más (recordando que la carrera llega hasta la Clase XVI y se busca extenderla hasta la clase XVII), debido a que muchos de los operarios con más experiencia no solamente efectúan su trabajo de campaña, sino también cumplen la función de tutores de equipistas recién ingresados a la institución.

Subsistema de Organización del Trabajo

Este subsistema es el encargado del diseño de puestos, la descripción de las tareas a ejecutar, y la definición de la responsabilidad que conlleva cada puesto.

Tal como fuera formulado por el profesor Francisco Longo, el subsistema se encuentra relacionado con el de planificación y el de gestión del empleo, al cual le suministra el mapeo para la incorporación, estadía y desvinculación del personal. (Longo, 2.002, p. 23)

En el subsistema de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Vialidad Rionegrina, pudimos observar la existencia de un nomenclador de funciones en el que se encuentran establecidas las acciones de cada puesto.

Ahora bien, en éste sentido hay que establecer la importancia de contar con un apropiado diseño de puestos, lo cual va a posibilitar un adecuado funcionamiento de los recursos humanos de cualquier institución.

En éste aspecto mediante nuestra investigación, hemos podido vislumbrar que el diseño de puestos en su gran mayoría fue elaborado por personal técnico experimentado en la función de equipista, el que con un conocimiento claro de la labor fue delineando y nombrando el puesto en cuestión.

Cuando hablamos de puestos de trabajo debemos aclarar la relevancia de tener un correcto diseño, descripción y análisis del mismo, teniendo en cuenta como diseño la especificación general de dicho puesto de trabajo, su relación con los demás puestos, en la búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

En lo referente a la descripción de puestos, se debe especificar correctamente las tareas a ejecutar, las responsabilidades que conlleva el mismo, así como las diferencias con los demás puestos. Por otro lado si hablamos de análisis de puestos, se debe tener en claro los requisitos y responsabilidades que trae consigo para un correcto desempeño.

En relación al puesto de equipista, el Director de Conservación y Mantenimiento del organismo vial comentaba:

“ que el mismo fue diseñado por personal especializado en la actividad del manejo de maquinaria vial, buscando en los referentes de la función la opinión sobre los lineamientos inherentes a los trabajos a ejecutar, por lo cual a su parecer las tareas se encuentran correctamente descriptas, siendo de gran ayuda para el desarrollo eficaz de las labores”.

“...Por otra parte el Secretario del Interior del Gremio Vial, explicó que han tomado intervención en la creación de puestos buscando jerarquizar la función del equipista, que según su opinión es una ocupación realmente difícil de desempeñar, teniendo en cuenta que muchas labores se efectúan en lugares alejados a la población, sin las comodidades del mundo moderno, por lo que a su parecer la función amerita subir en el escalafón de la carrera vial, procurando que la misma sea mejor remunerada”.

En otro orden de cosas, de nuestra investigación surgió que en la Dirección de Vialidad Rionegrina se está comenzando a gestar lo que se denomina análisis de riesgos de los puestos de trabajo, poniendo hincapié claramente en la actividad de equipista ya que la misma está catalogada como una labor de riesgo para a salud. Los procedimientos a tal fin, serán llevados a cabo por profesionales encargados del Departamento de Higiene y Seguridad de la entidad vial.

Por lo anteriormente mencionado, se ha podido observar que la Dirección de Vialidad Rionegrina ha buscado mejorar el subsistema de organización de trabajo, tener un organigrama normado y su respectivo nomenclador de funciones aprobado por la Comisión Paritaria Provincial y la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Río Negro, además del puesto de equipista diseñado, descrito y analizado por personal competente en las tareas

que se efectúan. le otorga un tinte de formalidad y claridad a las funciones que allí se desarrollan.

Por último es relevante expresar, que del trabajo de campo surgió que los equipistas desconocen lo normado en el nomenclador de funciones. ya que cuando se le preguntó a uno de los operarios de más antigüedad de la entidad vial si conocía lo que decía sobre su puesto el nomenclador de funciones el mismo respondió... "Que nunca había visto el nomenclador de funciones y que en realidad la forma de ejecutar las tareas, las hacían por medio de los conocimientos y experiencias que habían adquirido con el transcurso de los años trabajados y eso es lo que transmitían a los operarios más jóvenes".

Es en éste aspecto en donde se observa que se deberá mejorar el subsistema de organización de trabajo, ya que si existe un organigrama y nomenclador de funciones aprobado por paritaria y el mismo no se da a conocer por al personal que efectúa la labor de maquinista, es como si dichas normativas no existieran, por lo cual le resta formalidad al puesto, su análisis y diseño.

Subsistema de Gestión de Empleo

El subsistema de gestión de empleo es aquél que se ocupa de la movilidad del personal de una organización, es decir su ingreso, estadia y retiro de la misma.

Este subsistema se encuentra íntimamente relacionado con el de trabajo, ya que el diseño de puestos y los diferentes perfiles para ocuparlos se trasforman en piezas fundamentales para su adecuado funcionamiento.

Tal como hemos observado en el marco teórico de nuestro trabajo de investigación, en el presente subsistema se formalizan aspectos de suma importancia a saber:

La gestión de incorporación, a que conlleva los procesos de reclutamiento, selección y recepción o inducción.

La gestión de movilidad, que se ocupa del movimiento funcional y geográfico de las personas en su puesto de trabajo.

La gestión de desvinculación que se involucra en la salida de las personas de una organización.

Es por ello, que en presente subsistema se deberá tener en cuenta puntos importantes como: la igualdad y mérito en el acceso, aplicando mecanismos que permitan evitar la arbitrariedad, el clientelismo y el patrocinio. Del mismo modo, en todas las organizaciones estatales existe un número preestablecido de puestos políticos, por lo cual en los demás vacantes se pueden aplicar procedimientos claros y transparentes de reclutamiento, garantizando la igualdad para todos los posibles candidatos a un puesto.

La selección debe ser de calidad y tener en cuenta cuestiones como los perfiles de ocupantes del puesto y la puesta en práctica instrumentos de selección adecuados a los perfiles preseleccionados.

Del mismo modo, los mecanismos de selección deben estar basados en una metodología probada y las incorporaciones deben efectuarse de acuerdo a criterios de méritos y capacidad comprobables de los aspirantes.

Calidad en la recepción: existen mecanismos para inducir en los primeros pasos laborales a los nuevos empleados, transmitiéndoles pautas y conceptos básicos para una rápida inserción.

Movilidad del personal: los mecanismos de movilidad funcional y geográfica, responden a las necesidades de redistribución de efectivos.

Desvinculación: tal como expresa el Profesor Francisco Longo, no existen despidos en puestos relevantes que se den por cambios en el gobierno. En realidad se habla del despido por cuestiones de incapacidad o bajo rendimiento o por razones técnicas u organizativas.²⁷ (Longo, 2.002, p. 28).

En la Dirección de Vialidad Rionegrina las condiciones de ingreso están establecidas en el C.C.T. N° 572/09 y la Ley N° 20.320 y se deberían aplicar mediante concursos de antecedentes y oposición, aunque éste tipo de mecanismo no se emplea en la actualidad. La razón radica en una decisión de política institucional, sin embargo de acuerdo a lo indagado pudimos conocer que se están efectuando las gestiones correspondientes para comenzar a implementar los ingresos del personal equipista por concursos de antecedentes y oposición, según lo dispone la convención colectiva mencionada con anterioridad.

En lo que se refiere a la recepción del nuevo personal equipista, la generalidad en el organismo vial establece que los ingresantes mayormente toman el puesto de ayudante maquinista, es decir se cuenta con un tutorial de agentes con más experiencia en la actividad, marcando los quehaceres y parámetros de la labor.

Se busca con ello que el nuevo personal tenga una mejor adaptación, aunque vale aclarar que según lo expresado por los entrevistados, la actividad de "equipista" conlleva muchos años de aprendizaje.

Tal como se observa en nuestro trabajo investigativo en el organismo vial no se aplican procedimientos estandarizados de reclutamiento y selección, es decir no se siguen parámetros preestablecidos de reclutamiento, sino que la forma de incorporar personal se basa más que nada en la informalidad de los mencionados procedimientos. Esto se debe a que cuando se necesita contratar personal en un área específica de la organización, el encargado de la misma es quién realiza las entrevistas y posteriormente la selección de los

postulantes, sin darle participación alguna a el área más calificada para este tipo de procedimientos, como son los responsables de la Dirección de Recursos Humanos, a quiénes en general su formación los habilita a intervenir en los mencionados procedimientos.

En éste aspecto el Director de Recursos Humanos expresaba:

“el reclutamiento y selección se da en la mayoría de las veces, a través de la elección de curriculums que se encuentran resguardados en una base de archivos y datos en el área de recursos humanos, luego los seleccionados son entrevistados por los jefes de equipistas, y son ellos los encargados de dictaminar quienes cumplen con el perfil buscado”.

Por otra parte al ser consultado un paritario sindical si en la D.V.R. se habían incorporado los concursos de antecedentes y oposición para los ingresos de equipistas, el mismo refirió:

“...que todavía no se han implementado, sin embargo fue contundente al resaltar que sería de gran importancia que se pudieran efectuar ya que a su parecer a través de esos mecanismos se lograría elegir a los más calificados”.

Al mismo tiempo es relevante expresar, que el Convenio Colectivo de Trabajo N° 572/09 establece que en el momento de reclutar y seleccionar se deberá tener mayor preponderancia en los casos de hijos de viales fallecidos, viales jubilados y viales en actividad, en ese orden. Aunque según se desprende de lo analizado, no siempre se da lugar a esa normativa.

De igual manera, y siguiendo con lo expuesto en párrafos anteriores sobre los procesos de reclutamiento y selección de la función de equipista, hay que mencionar que en el organismo vial prevalece el reclutamiento externo, no obstante eso se ha podido verificar mediante el trabajo de campo y las entrevistas que resulta difícil incorporar a personal

altamente calificado y con experiencia en el trabajo de maquinaria pesada, ya que el mercado laboral privado para éstos operarios es más provechoso y con mejores sueldos que en los organismos estatales.

Es por ello que el proceso de selección también se vuelve complejo, ya que es poco probable que el perfil y la competencia del ingresante sea la esperada por la patronal, aunque tal como se mencionó, existen mecanismos en Vialidad que pueden paliar esta situación. A colación de lo reseñado, creemos importante destacar que en la Dirección de Recursos Humanos de Vialidad Rionegrina no cuenta con un área de reclutamiento y selección.

En otro orden de cosas, hablamos de movilidad del personal equipista, debemos decir que es una cuestión que se transforma en muy recurrente para el puesto, ya que los empleados por motivos de trabajos de campaña deben recorrer grandes distancias en el territorio provincial, razón por la cuál adaptarse a esa situación también trae consigo una nueva complicación propia de la actividad.

Si nos referimos a la desvinculación de los mismos, generalmente se produce por bajas previsionales, más aún tomando en cuenta el ya antes mencionado régimen de jubilación insalubre para la función de equipista.

Del acuerdo a lo analizado en el Subsistema de Gestión de Empleo, creemos que en donde se han encontrado mayores falencias ha sido en el la forma de reclutar y seleccionar al personal equipista, teniendo en cuenta los antes formulado en referencia que no se han efectuado mecanismos legales, como el reglamento de concursos y antecedentes, lo cuál le otorgaría a la actividad un mecanismo de ingreso basado en la igualdad y el mérito.

Del mismo modo hemos advertido que no se le da mayor participación a la Dirección de Recursos Humanos a la hora de efectuar la selección del equipista, ya que desde el área

solo participan en el archivo y entrega de los curriculums de los operarios, y no así en las entrevistas y la definición de perfiles necesarios para el puesto.

55

Conclusiones y Consideraciones Finales

5

Las conclusiones y consideraciones finales de nuestro trabajo investigativo serán basadas en el análisis de tres subsistemas propuestos por el profesor Francisco Longo, los cuales como se expresa en capítulos anteriores, son: el subsistema de planificación de recursos humanos, subsistema de organización del trabajo y el subsistema de gestión de empleo.

Tal como se desprende de nuestra investigación, se ha podido constatar que la ocupación del equipista es compleja y de una importante trascendencia en el organismo vial. Partiendo de esa idea, es que fundamentaremos nuestras conclusiones.

En la actual Vialidad, se han implementado diferentes mecanismos que han estimulado la planificación de recursos humanos. A modo de ejemplo y como fuera expresado durante nuestro estudio, podríamos mencionar la creación de una estructura orgánica, la puesta en marcha del nomenclador de funciones, la dotación de personal, la planificación de trabajos, etc.

Mediante las entrevistas a las autoridades superiores de la entidad, se ha podido constatar que al inicio de cada año se expone un plan de trabajo del que se desprenden las diferentes labores de conservación y mantenimiento a efectuar, como así mismo las obras que deben ejecutarse, planes de acción en emergencias ya sea en época invernal por la anegación que deja la nieve o en época veraniega con los incendios. Todo lo expuesto se encuentra plasmado junto a un presupuesto, que debe ser presentado a fines de cada período de actividad.

A su vez, otro rasgo importante de planificación de recursos humanos surge de que las partes, tanto patronal como sindical a través de las paritarias se han encargado de

reglamentar diferentes procesos que hacen a la planificación de recursos humanos en la actividad de equipista, como el ya mencionado organigrama, la implementación de liquidaciones de adicionales denominados "códigos de campaña", la planificación de trabajos, la compra de casillas en donde viven los maquinistas cuando están trabajando lejos de sus hogares, la restructuración de la flota de maquinas viales, etc.

Aunque un punto negativo que pudimos observar, es que según se desprende de las entrevistas efectuadas a los propios equipistas y a las autoridades del sindicato vial, han requerido cambios en el organigrama de acuerdo a la complejidad de la función, tomando en cuenta lo acotada que es su carrera, que solamente se estructura en tres clases.

Es por ello que ésta problemática debería ser analizada por las autoridades correspondientes, usando las partidarias provinciales como una herramienta de negociación y diálogo a fin de considerar la conveniencia de los cambios estructurales requeridos. Del mismo modo si se formalizara algún cambio en la estructura orgánica, el mismo deberá hacerse en base a las necesidades de la institución y no sobre la hipótesis de un reclamo personalizado.

Otro tema a tener en cuenta que nació de nuestra investigación, es que sería procedente tener mayor previsión en lo que se refiere a suplantar el personal que se jubila o que incurre en faltas por tratamiento médico desempeñándose en el manejo de maquinaria pesada, ya que según analizado surge hay más bajas que altas en éste tipo de cuestiones.

En lo que respecta a la jubilación de los equipistas, como hemos desarrollado en el presente trabajo investigativo, está en vigencia la ley de insalubridad que permite el retiro voluntario de dichos trabajadores a la edad de 55 años.

Y en lo que concierne a las licencias de larga duración por tratamiento médico y tal como se ha expuesto anteriormente, la actividad de manejo de maquinaria vial trae

aparejado consigo diferentes complicaciones para la salud, surgidas por la vibración, el ruido y los movimientos bruscos, que conlleva a que muchos operarios tengan que licenciarse por motivos de enfermedades causadas por lo anteriormente expuesto y por ende se debilita el servicio prestado en dicha actividad.

Por lo anteriormente expresado y según se desprende de la investigación, se puede interpretar que es positiva la implementación de diferentes procesos y mecanismos que contribuyen a la planificación de recursos humanos en la Dirección de Vialidad Rionegrina, pero tal como se observó en apartados anteriores se debe tener en cuenta que las organizaciones y las actividades que en ella se realizan van cambiando y las estructuras orgánicas pueden ser modificadas e innovadas de acuerdo a lo que requiere la actividad y el servicio prestado.

Por otra parte, otro de los temas prioritarios en nuestra investigación es el subsistema de trabajo. En éste aspecto hemos comentado que el organismo vial cuenta con un nomenclador de funciones normado y aprobado por la Comisión Paritaria Provincial, lo que le concede un instrumento importante para desarrollo de la organización del trabajo.

En éste aspecto, hemos expresado que según surge de las entrevistas realizadas, las tareas que allí se ejecutan fueron diseñadas y descriptas por personal superior con basto conocimiento en la actividad, lo que a priori puede llegar a analizarse como acertado para la nomenclatura de la función, mostrando exactitud y una correcta descripción del puesto.

No obstante ello, un punto a mejorar es la comunicación formal del nomenclador de funciones, la cual debiera ser implementada de manera tal que se pudiera lograr que los equipistas conozcan lo escrito en dicha normativa y efectuaran sus tareas en virtud de ello.

Este estado de situación, nos fue suministrado por varios operarios entrevistados, expresando que mayormente desarrollan la tarea de acuerdo a lo que han aprendido de

otros más experimentados, y en algunos casos se ocupan de hacer otras labores que no corresponden a su función.

Evidentemente ésta es una cuestión a tener en cuenta, por la cual sugerimos que se debiera hacer llegar un nomenclador de funciones a todo aquel equipista que se desempeña en la ocupación, poniendo mayor énfasis en el personal ingresante, el cual tendría que informarse mediante la entrega de un documento correspondiente a las tareas asignadas a cada uno de ellos, de acuerdo a lo que estipula el nomenclador de funciones. También se podría incorporar dicha normativa a la página institucional del organismo vial, facilitándola de éste modo a todo aquél que ingrese al sitio web.

Por otra parte, expondremos las consideraciones del subsistema de gestión de empleo, el cual para nuestro trabajo tiene un valor fundamental, de acuerdo al objeto de nuestra investigación.

Al comenzar a investigar en el organismo vial el mencionado subsistema, pudimos divisar que no se aplican mecanismos estandarizados de reclutamiento y selección ya que los mismos se ejecutan de diferentes formas, primando mayormente la informalidad.

Analizando la información obtenida, es substancial considerar la importancia de implementar los mecanismos de concursos de antecedentes y oposición para el ingreso de personal equipista, más aún tendiendo en cuenta que no solamente se encuentra establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo, sino también se norma mediante el Reglamento de Concurso de la entidad Vial aprobado mediante Paritaria Provincial N° 06/14.

Por otro lado, se ha observado que la entidad cuenta con lo que se denomina como "régimen del aprendiz" que si bien en principio es un mecanismo de capacitación laboral, también puede ser usado como un proceso de reclutamiento y selección, ya que los denominados aprendices son puntuados de acuerdo a su desempeño.

Es por eso que consideramos que sería conveniente que se les concediera un puntaje inicial para participar en los concursos abiertos, un ejemplo sería que a los aprendices puntuados con mejor desempeño se les podría otorgar 20 puntos por sobre aquellos concursantes comunes que quieran ingresar a Vialidad, obviamente sin haber participado del régimen del aprendiz. Además está decir, que de acuerdo a lo investigado el mecanismo que propone el régimen del aprendiz nos parece una pieza muy importante para el desarrollo de la preparación de futuros equipistas y así también para utilizarlo como un elemento más de reclutamiento y selección, considerando el tiempo y el dinero que en éste caso el organismo vial invirtió en capacitar al mencionado personal y obviamente tomando en cuenta el conocimiento que los mismos han incorporado.

De igual modo, consideramos importante que en la Dirección de Recursos Humanos se forme un área que se ocupe del reclutamiento y selección, a sabiendas que la misma cuenta con personal competente para realizar esa función, es decir que no sólo se encargue de asignar y entregar curriculums, sino que se ocupe de todo lo que implica el proceso de reclutamiento y selección, esto sería: desde buscar la manera de atraer los mejores candidatos al puesto, pasando por la implementación del concurso y culminando por una correcta elección del ingresante.

En lo que respecta a la recepción o inducción, en el organismo vial se estipula en los primeros meses que los recién ingresados presten funciones junto a los equipistas de más antigüedad, desempeñándose bajo la nomenclatura de ayudante equipista. En ese puesto se tendrían que mantener hasta que los aludidos ingresantes muestren el conocimiento suficiente para el manejo y ejecución de los trabajos solicitados, ello quedaría estipulado a criterio de los jefes directos o mediante el resultado de una evaluación de desempeño en la actividad prevista, lo que aportaría a no apresurar el aprendizaje de los maquinistas menos experimentados.

De acuerdo a lo formulado anteriormente, podemos decir que en lo que respecta a la inducción del nuevo personal de equipistas, ha sido convincente.

Sin embargo creemos que los equipistas que hacen de tutores del personal ingresante deben ser en todos los casos los más experimentados, para que las inducciones sean más efectivas, no solamente en lo estrictamente laboral sino también en lo que concierne a la comprensión de la cultura organizacional de la institución.

En lo referente a la movilidad de los equipistas, forman parte del trabajo que ellos realizan, ya que según pudimos averiguar se diseminan por el toda la provincia tomando en cuenta que el territorio se divide en seis Delegaciones en la cuales los maquinistas prestan servicios. Es decir, la movilidad existe y forma parte del puesto de equipista, el operario se debe adecuar a lo que trae aparejado consigo la labor.

Por otro lado, debemos contemplar la desvinculación, y en ésta materia lo analizado deja mas de una interpretación.

La mirada sindical que apoya la jubilación temprana (55 años) tomando en cuenta que el manejo de maquinas conlleva a un desgaste importante en la salud de los operarios, tanto desde lo físico como en lo mental. Y por otra parte la opinión de la patronal es que ve con cierta preocupación la pérdida del personal calificado y el "no traspaso de saberes al personal ingresante" lo cual desde su perspectiva no solamente se ve como una pérdida de conocimiento, sino también como un desmedro en la calidad de los trabajos a efectuar. Estos pareceres deberán tenerse en cuenta a la hora de la planificación y la necesidad de reclutamiento y selección de nuevos operarios.

Por otra parte, creemos que se debe seguir apostando a la capacitación para la actividad de equipista, estableciendo las mismas como una política de la entidad vial, buscando el constante perfeccionamiento de la función, en post de mejorar el servicio prestado.

Otro mecanismo quizás un poco más ambicioso, sería el tomar “en parte” el ejemplo de otras vialidades, en éste caso nacionales, como la del 1° Distrito Buenos Aires, 13° Distrito Chubut, 3° Distrito Tucumán y 23° Distrito Santa Cruz que han creado escuelas de nivel medio y técnicas de formación vial basadas mayormente en cuestiones de análisis de suelo topografía y obras viales.

En el caso de la actividad del equipista, se puede interpretar que la misma es más un oficio que una profesión, por lo cual sería significativo contar con una escuela de oficio orientada a la formación en trabajos viales, poniendo un claro hincapié en la función de equipista.

Lo anteriormente mencionado surge del trabajo de campo efectuado y las entrevistas realizadas en la institución vial rionegrina, a través de la cual logramos tomar conocimiento que hay un amplio campo laboral que se presenta en nuestro territorio en la actividad referida, teniendo en cuenta que en nuestra provincia conviven diferentes organismos que cuentan con labores basadas en el trabajo de maquinas viales, como el 20° Distrito de Vialidad Nacional, los Municipios de Viedma y Carmen de Patagones, el Instituto de Desarrollo del Valle Inferior, (IDEVI), la propia Vialidad Provincial, y además diferentes empresas constructoras u otras de índole privado dedicadas al movimiento y manejo de suelos.

Es por ello que entendemos que un emprendimiento educativo de ésta índole mejoraría no solamente la actividad de los equipistas de la Vialidad Rionegrina, sino también sería un gran aporte a los jóvenes de nuestra sociedad provincial, otorgándoles de ésta manera la posibilidad de inmiscuirse en una profesión noble y de importante servicio a la comunidad rionegrina.

Para finalizar y a fin de efectuar un procedimiento correcto, cuando se hable de reclutamiento y selección siempre se deberá tener en cuenta lo estipulado por el Profesor Francisco Longo "el reclutamiento y la selección deben ser procedimientos abiertos, de derecho y de hecho". (2.002).

Bibliografía Conceptual

Francisco Longo en su obra "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil", (2.002).

Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano en las Organizaciones" (Octava edición).

Sitio Web Dirección de Vialidad Rionegrina. /<http://vialidad.rionegro.gov.ar/>

Bibliografía Normativa

Ley Nacional N° 20.320. Estatuto escalafón, que se aplica a todos los agentes viales provinciales, afiliados o no a la "Federación Argentina de Trabajadores Viales.

Convenio Colectivo de Trabajo N° 572. Convención colectiva de trabajo normada en el año 2.009 surgida de la negociaciones suscitadas entre la parte patronal y sindical que rige el trabajo vial en la Republica Argentina.

Ley Provincial N° 4.743. Promulgada en el año 2.012 se encarga de la Creación de la Dirección de Vialidad Rionegrina, y todo lo relacionado con la actividad ejercida por dicho organismo.

Acta Paritaria N° 05/2.014. Crea el Organigrama y Nomenclador de Funciones de la Dirección de Vialidad Rionegrina.

Acta Paritaria N° 06/2.014. Crea el Reglamento de Concursos para el ingreso y ascensos del Organismo Vial.

Acta Paritaria N° 01/2.016. Norma la implementación del denominado “Régimen del aprendiz”.

Anexo I: Entrevistas:

Entrevista a Personal Superior de Vialidad "Director de Conservación y Mantenimiento"

Planificación estratégica de recursos humanos

Entrevistador: ¿Existe un plan estratégico en la Dirección de Vialidad Rionegrina?

Entrevistado: Sí, existe una planificación, en mi área se da por la modalidad de trabajos que debemos ejecutar, el tiempo que nos lleva hacerlos, la cantidad de agentes y maquinaria que vamos a necesitar para afrontar los mismos.

Entrevistador: ¿La D.V.R. cuenta con un organigrama?

Entrevistado: Sí, cuenta con un organigrama que fue aprobado por paritaria provincial.

Entrevistador: ¿La Dirección de Vialidad Rionegrina cuenta con un nomenclador de funciones?

Entrevistado: Sí, contamos con un nomenclador que fue aprobado junto que el organigrama en el año 2.014.

Subsistema de organización de trabajo

Entrevistador: ¿Existe un diseño y descripción de puestos adecuado para los equipistas?

Entrevistado: Sí, la función de equipista tiene su nomenclatura bien descripta, la cual fue realizada por personal especializado y con experiencia basta experiencia en la función.

Entrevistador: ¿Colaboró usted en la definición del diseño y descripción de puestos de trabajo correspondiente a su área?

Bueno en mi caso sí participe en el diseño de puestos de los equipistas, y también estamos estudiando algunos cambios que se pudieran dar en la actividad.

Entrevistador: ¿Piensa que los agentes conocen las tareas que deben ejecutar en el puesto de equipista?

Entrevistado: Bueno creería que sí, abría que preguntarles a algunos operarios a ver si es así.

Entrevistador: ¿Piensa que los funcionarios tienen conocimiento suficiente sobre la función que debe desarrollar un equipista?

Entrevistado: En mi caso por lo menos sí, la verdad otros funcionarios no le sabría decir.

Subsistema de gestión del empleo

Entrevistador: ¿Se efectúa en la D.V.R. los procesos de reclutamiento y selección en el puesto de equipista? ¿Qué tipos de reclutamiento son los efectuados? ¿Son internos, externos o mixtos?

Entrevistado: Si se efectúa el reclutamiento, nosotros solicitamos a Recursos Humanos los curriculums y luego desde mi área efectuamos las entrevistas para seleccionarlos.

Entrevistador: ¿Conoce usted si existen solicitudes de cambios de función para desarrollar las labores de equipista por parte del personal ajeno a la misma?

Entrevistado: ¿Bueno sí, algunos pedidos de cambio de función se han dado por problemas de salud mediante la ART y otros por no adaptarse a lo que conlleva la función.

Entrevistador: ¿Cree que para el organismo vial es positiva la implementación de la insalubridad en la función de equipista?

Entrevistado: Según como lo mires, desde el punto de vista de los equipistas es muy positiva, sin embargo para nosotros la patronal no tanto, porque perdemos personal con mucha experiencia y se complica el traspaso de saberes al equipista más joven.

Planificación estratégica de recursos humanos

Entrevistador: ¿Existe un plan estratégico en la Dirección de Vialidad Rionegrina?

Entrevistado: Sí, en el conjunto de todas las áreas de Vialidad existe un plan estratégico.

Entrevistador: ¿La D.V.R. cuenta con un organigrama?

Entrevistado: Sí Vialidad cuenta con un organigrama, nosotros hacemos una diferencia importante en eso, ya que he estado en otros organismos y nunca se había visto uno.

Entrevistador: ¿La Dirección de Vialidad Rionegrina cuenta con un nomenclador de funciones?

Entrevistado: Sí, ese es otro aspecto en cual desde la parte estructural que se destaca, la verdad que es un gran merito para la entidad.

Subsistema de organización de trabajo

Entrevistador: ¿Existe un diseño y descripción de puestos adecuado para los equipistas?

Entrevistado: Sí, bien no es mi área específica, yo creo que se encuentra bien definido el puesto de equipista, además se que fue nombrado por personal que entiende la dinámica de la actividad.

Entrevistador: ¿Colaboró usted en la definición del diseño y descripción de puestos de trabajo correspondiente a su área?

Entrevistado: Bueno en el caso de mi área, la misma he participado en algunos cambios que se han planteado.

Entrevistador: ¿Piensa que los agentes conocen las tareas que deben ejecutar en el puesto de equipista?

Entrevistado: Entiendo que si la debieran conocer, se encuentran descriptas en el nomenclador de funciones. Aunque siempre se pueden mejorar la comunicación.

Subsistema de gestión del empleo

Entrevistador: ¿Se efectúa en la D.V.R. los procesos de reclutamiento y selección en el puesto de equipista? ¿Qué tipos de reclutamiento son los efectuados? ¿Son internos, externos o mixtos?

Entrevistado: Bueno sí, en general se efectúa el reclutamiento externo.

Entrevistador: ¿Se aplican los concursos de antecedentes y oposición para el ingreso de

Entrevistado: Por el momento no, pero es la intención de la actual gestión comenzar a efectuar los ingresos de los equipistas y el personal en general por medio de los concursos, tal como le establecen algunas de nuestras normativas.

Entrevistador: La Dirección de Recursos Humanos tiene participación en el reclutamiento y selección de los equipistas?

Entrevistado: Bueno digamos que si participamos, pero no del todo en realidad. Nosotros nos encargamos de la entrega de curriculums pero no seleccionamos. Una vez que se los selecciona, si nos ocupamos de tramitar el ingreso de los mismos.

Entrevistador: ¿Piensa que deberían tener más participación en lo que concierne al reclutamiento y selección de los equipistas?

Entrevistado: Pienso que podríamos ayudar más en ese proceso.

"Entrevistas a Personal con función de equipista".

Planificación estratégica de recursos humanos

Entrevistador: ¿Conoce usted de la existencia de un organigrama y nomenclador de funciones de la D.V.R.?

Entrevistado: Sí, se de la existencia pero nunca lo vi, no sé lo que dice. Nosotros nos manejamos por lo que sabemos y aprendimos en el campo.

Entrevistador: ¿Existe un plan estratégico de actividades que se deba cumplir por parte de ustedes?

Entrevistado: La actividad que tiene cada equipista es delineada por el Jefe de Delegación o el Director de Conservación o el Capataz, los cuales tienen preestablecidos los trabajos a efectuar.

Entrevistador: ¿Cuenta con los recursos necesarios, llámese maquinarias, elementos de seguridad y demás insumos para efectuar debidamente su labor?

Entrevistado: Sí, aunque siempre se encuentran falencias, hay que mantener bien los equipos viales, ahora tenemos todo nuevo.

Subsistema de organización de trabajo

Entrevistador: ¿Conoce las tareas que conforman su puesto de trabajo?

Entrevistado: Los equipistas viejos sí, porque tienen experiencia de trabajo, pero los equipistas nuevos creo que no, por eso se le pone un tutor, porque no se les puede dar un equipo nuevo a un aprendiz, teniendo en cuenta que no conocen la cultura del maquinista, un maquinista no se hace en dos o tres días.

Entrevistador: ¿Cree que las tareas que realiza se encuentran bien definidas?, ¿O en ocasiones debe hacer lo que vulgarmente se dice como “un poco de todo”?

Entrevistado: Yo creo que sí, pero se hace un poco de todo, además se debe ^{ser} muy responsable para desarrollar las tareas, no es para cualquiera.

Entrevistador: ¿Cree que la función de equipista presenta muchas dificultades para quienes la efectúan?

Entrevistado: Bueno, lo principal que se tiene que tener es la ambición de trabajo, pero es una tarea más difícil que cualquier otra, es decir si me mando una macana se va a notar más que si lo hiciera un oficinista. A parte no es fácil salir al campo, estar en el medio de la nada solo y sin las comodidades de tu casa.

Subsistema de gestión del empleo

Entrevistador: ¿A usted le han realizado un proceso de reclutamiento y selección para ingresar a la D.V.R.?

Entrevistado: Yo ingrese porque mi padre era vial, a parte a mí de chico me gustaban los fierros y venía a Vialidad. Después a los 16 años me preguntaron si quería trabajar y así comencé en la actividad. Hubo mucha gente que me enseñó a manejar maquinas.

Entrevistador: ¿La función que cumple actualmente lo ha llevado a tener que cambiar de lugar geográfico de trabajo?

Entrevistado: Si he estado por toda la provincia, andábamos en el campo y solamente nos daban dos días para volver a la ciudad. Cuando falleció mi padre tarde dos días en venir.

porque estaba en el campo y no había manera de comunicarse, así que ahí te das una idea de lo que es la vida del equipista.

Entrevistador: Atento al régimen jubilatorio por el cual se establece la actividad de equipista como insalubre. ¿Ha pensado adherirse a dicho beneficio?

Entrevistado: En mi caso si lo pensé, pero después decidí quedarme en Vialidad, siento que todavía puedo hacer algunas cosas acá.

Entrevistas a Autoridades Paritarios del Sindicato Vial se la Provincia de Río Negro.
"Secretario del Interior".

Planificación estratégica de recursos humanos

Entrevistador: Ustedes como miembros del sindicato y a su vez paritarios, ¿conocen si existe una planificación estratégica de recursos humanos en el organismo vial?

Entrevistado: Conocemos que existe una planificación estratégica para los equipistas, aunque para mi entender es escasa.

Entrevistador: ¿Tienen conocimiento de la existencia de un organigrama y nomenclador de funciones?

Entrevistado: Si conocemos de la existencia del organigrama que esta en vigencia, pero queremos que se hagan modificaciones en el puesto de equipista., ya que la carrera se encuentra muy acotada.

Entrevistador: ¿El sindicato tuvo participación en la confección del organigrama y el nomenclador de funciones de la D.V.R.?

Entrevistado: Hemos tenido participación, pero hasta éste momento no se han hecho los cambios estructurales que solicitamos.

Subsistema de organización de trabajo

Entrevistador: Como integrantes de la paritaria provincial, ¿tuvieron participaron en la confección y/o descripción de puestos de equipista en al DV.R.?

Entrevistado: Si hemos tenido participación, y por eso entendemos que el equipista debe tener un cambio en su carrera, conocemos el puesto.

Entrevistador: ¿La paritaria provincial tiene intervención en los cambios de carreras que involucren la actividad de equipista?

Entrevistado: Sí toma intervención, ya que es algo que se pacta entre partes y que se encuentra normando en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Entrevistador: ¿Piensan que los equipistas ingresantes al organismo vial cuentan con el conocimiento necesario para desarrollar fehacientemente dicha función?

Entrevistado: Yo pienso que no, lo fundamental sería la capacitación para ellos y tomar un examen escrito o teórico para el ingreso.

Subsistema de gestión del empleo

Entrevistador: ¿Tiene conocimiento si se implementan en el organismo vial, procedimientos estandarizados de reclutamiento y selección para el personal destinado a efectuar la función de equipista?

Entrevistador: No se implementan, en Vialidad se incorpora a la gente y si se le ve condiciones para ser equipista, se les pone un tutor para que les enseñe, pero a la hora de incorporar personal, rara vez los mismos tienen experiencia anterior como equipista. La idea sería hacer concursos y seleccionar a las personas con conocimientos en la función de equipista.

Entrevistador: ¿Cree que para el organismo vial es positiva la implementación de la insalubridad en la función de equipista?

Entrevistado: Para mí ha beneficiado al equipista porque es gente que se puede retirar antes y dejar de sufrir las inclemencias del clima, comer mejor, estar en su casa, etc. Para mí que se retire un equipista a los 55 años y que pueda disfrutar a su familia, está perfecto.

Plan Anual de Altas y Bajas para el Período 2018

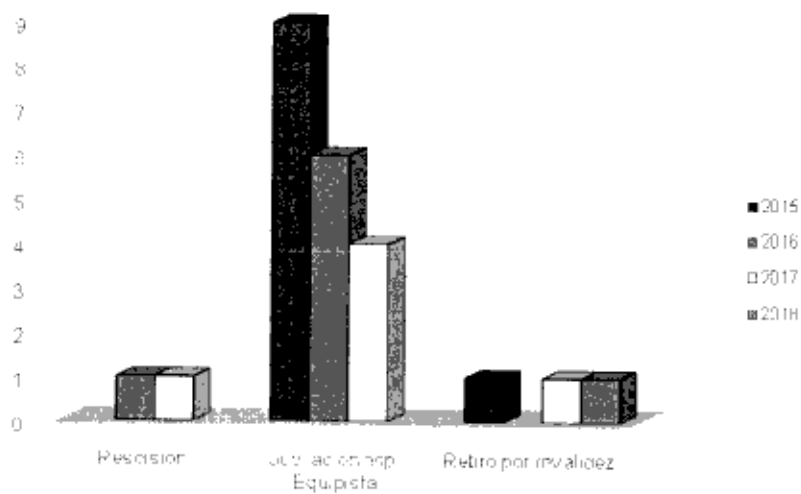
-45-

Variación Planta Personal Vial

Bajas

BAJAS	2015	2016	2017	2018	Total Prdo.
Rescisión		01			01
Jub especial	09	06	04		09
Equipistas					
Retiro por invalidez	1		01		03
Totales Bajas	10	7	05		23

Bajas

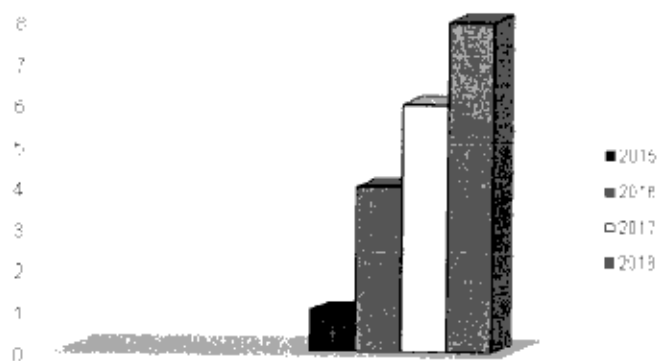


4

Altas

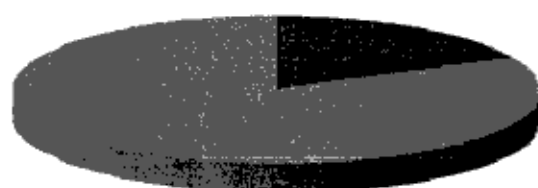
Altas	2015	2016	2017	2018	Total Períodos
Por Contrato	01	04	06	08	19
transferecia					

Altas



Personal en condiciones de acogerse al beneficio de jubilación/retiro especial período 06/2018 al 12/2018.

Personal que cumple 65 años	03
Personal en condiciones de retiro especial por insalubridad	14
Total	17



- Cumple 65 años
- En condiciones de retiro por insalubridad

Equipistas por Delegación

Delegación I Viedma	05
Delegación II Pomona	08
Delegación III SAO	08
Delegación IV General Roca	11
Delegación V Los Menucos	19
Delegación VI San Carlos de Bariloche	08
Total	59

Equipistas por Delegación

