



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
CENTRO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA

Proyecto de tesis de grado para la Licenciatura en Gestión de Recursos  
Humanos.

Título:

*“La política de desvinculación del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro. Alcances y consecuencias en términos de la gestión de los recursos humanos de la Secretaría General. Periodo 2011 a 2016.”*

Director:

Mgtr. Mennecozzi, Claudio

Co-Director/a:

Mgtr. López, Susana

Tesista/s:

Sandoval, Marcia – Garrone, Néstor

AÑO: 2019

### ***Dedicatoria***

*Quisiéramos dedicarles este trabajo final a nuestras familias, quienes nos apoyaron en todo momento y nos dieron la oportunidad de llegar a convertirnos en profesionales. Y a nuestros amigos, quienes representan un apoyo fundamental en nuestras vidas.*

### ***Agradecimientos***

*Agradecerles a las autoridades de la Secretaría General por brindarnos toda la información necesaria para la realización de la presente investigación. A todos los profesores que a lo largo de estos cinco años formaron parte de nuestro aprendizaje, en especial a nuestro director de tesis Claudio Mennecozi y co-directora de tesis Susana López, por su dedicación y colaboración.*

## ABSTRACT

El presente trabajo de graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, aborda como tema de investigación “La política de desvinculación del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro. Alcances y consecuencias en términos de la gestión de los recursos humanos de la Secretaría General. Período 2011 a 2016”.

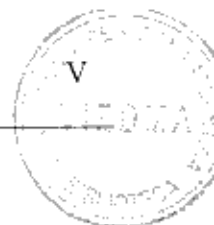
El tema refiere a la política de desvinculación para los agentes públicos rionegrinos, sustentada en la Ley N° 4.640, promulgada el 26 de abril del año 2011, y los Decretos reglamentarios N° 664/15 y N°1600/16.

Dentro del campo disciplinar de la gestión de los recursos humanos, esta política se relaciona con los subsistemas comprendidos en el sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos, principalmente con el subsistema de gestión del empleo y el subsistema de desarrollo de carrera, en términos de: proceso de desvinculación, políticas de formación y capacitación al personal que cubriría las vacantes generadas a partir de la aplicación total de la ley.

Esta investigación es de tipo exploratoria - *descriptiva* -, dado que se trata de un tema novedoso que no ha sido estudiado a la fecha; y *propositiva*, porque, teniendo en cuenta los resultados, proponemos la importancia de que las áreas de recursos humanos de los organismos públicos cuenten con programas referentes a planes de sucesión y/o diagramas de remplazos de personal para suplir los puestos de trabajo vacantes, sobre todo para aquellos puestos considerados críticos, ocupados por personas claves, considerando que éstas son el pilar fundamental para el normal funcionamiento de las áreas que forman parte de la estructura organizacional.

La metodología utilizada es predominantemente cualitativa, los instrumentos empleados para la recolección de datos son las encuestas en formato Google Drive y entrevistas abiertas en profundidad a informantes “claves”. Además, se obtuvieron datos de las plantillas del personal del organismo a través de base de datos. Y la técnica utilizada es la observación - participante.

El objetivo de nuestra investigación es demostrar que, a partir de la implementación de la política de desvinculación sustentada en la Ley N° 4.640, se aceleró el proceso de desvinculación del personal por causa de jubilación, generando puestos vacantes sin contar el área de recursos humanos con una previa preparación para los futuros reemplazantes, sobre todo para suplir aquellos puestos considerados críticos.



## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	13
ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	14
CAPITULO I.....	16
1 OBJETO DE LA TESIS.....	16
1.1 Objetivo general .....	16
1.2 Objetivos específicos .....	16
2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	16
2.1 Antecedentes: .....	16
2.2 Justificación.....	18
3 MARCO TEÓRICO.....	19
3.1 Administración de Recursos Humanos .....	19
3.1.1 Objetivos de la ARH .....	21
3.1.2 Nueva perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos .....	23
3.1.3 Las grandes líneas de cambios .....	26
3.2 Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.....	27
3.2.1 Gestionar personas como sistema integrado .....	35

---

3.2.2 Subsistema de gestión del empleo.....	39
3.3 Rotación de personal .....	41
3.3.1 Podemos mencionar las ventajas y desventajas de la rotación del personal .....	41
3.4 Conocimiento:.....	44
3.5 Retención del conocimiento .....	46
3.6 Plan de sucesión .....	47
3.7 Inventario de RRHH .....	49
3.8 Diagramas de reemplazo .....	51
3.9 Planes de carrera .....	51
3.10 Subsistema de Desarrollo y Carrera (F. Longo).....	54
3.10.1 Las políticas de promoción y carrera .....	55
3.10.2 Las políticas de formación y desarrollo .....	55
4 APARTADO METODOLÓGICO.....	56
4.1 Alcance de la investigación.....	57
4.2 Universo .....	59
4.3 Población.....	59
4.4 Muestra.....	59
4.5 Instrumentos de recolección de información .....	62
4.6 Técnicas de recolección de información .....	62
CAPITULO II .....	63

---

1 SECRETARÍA GENERAL DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO.....	63
1.1 De sus competencias .....	63
1.2 De su estructura.....	66
1.3 De sus dependencias .....	66
CAPITULO III.....	68
1 POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN DEL PODER EJECUTIVO - LEY N° 4.640 .....	68
1.1 Aprobación de la Ley N° 4.640.....	71
CAPITULO IV.....	73
1 ANÁLISIS DE LAS IMPLICANCIAS PARA LA REGLAMENTACIÓN DE LA LEY N° 4.640 .....	73
1.1 Aplicación de la Ley N° 4.640 .....	78
2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA A TRAVÉS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	80
2.1 Resultados de las encuestas.....	80
2.1.1 Datos Generales .....	80
2.1.2 Datos de contenido .....	84
2.1.3 Datos sobre la Ley N° 4.640.....	85
2.2 Reclamo por la vía administrativa.....	87
2.3 Reclamo por la vía judicial .....	87
2.4 Resultados de las entrevistas.....	88

---

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
1.1 CONCLUSIONES .....	100
1.2 RECOMENDACIONES:.....	106
ANEXOS.....	108
1.1 FIGURAS.....	108
1.2 CUADROS.....	113
1.3 ENCUESTAS.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	120



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la política de desvinculación para los agentes públicos rionegrinos, sustentada en la Ley N° 4.640. El proyecto de ley fue aprobado en 1º vuelta el día 26 de diciembre de 2010<sup>1</sup> mientras que la ley fue sancionada el 17 de marzo de 2011 y promulgada el 26 de abril de ese año, durante la gestión de gobierno del Dr. Miguel Saiz. Se aprobó en un contexto de tiempos electorales, en un marco pre-eleccionario, en tiempos en donde era necesario la legitimación del gobierno.

La política que estaba materializando el Estado era de suma importancia para los trabajadores, ya que establecía la incorporación de todos los adicionales como sumas remunerativas sujetas a aportes para todo el personal dependiente del Poder Ejecutivo Provincial, es decir, todos los conceptos como sumas no remunerativas que constituía el sueldo de los trabajadores públicos fueran convertidos como sumas remunerativas sujetas a aportes, siendo consideradas como parte integrante total del salario.

Desde el 26 de abril de 2011, fecha en la cual la norma fue efectivamente promulgada y puesta en vigencia por el Poder Ejecutivo, el beneficio estaba destinado a los agentes a partir de la edad de cincuenta (50) años para las mujeres, y cincuenta y cinco (55) años para los hombres. La ley impulsa el blanqueamiento de las sumas no remunerativas del salario de los agentes que se encuentren aportando en sus últimos diez años, pudiendo mejorar en gran medida el monto final de su haber jubilatorio.

Al momento de aprobarse la Ley N° 4.640 en el año 2011, en un marco de transición del gobierno, las partidas presupuestarias ya estaban ejecutadas, por lo que su implementación dependió de la inclusión en las partidas presupuestarias del año 2012, en la cuales tampoco

---

<sup>1</sup>Boletín de la Legislatura de la provincia de Río Negro N°81/2010 -16 de Diciembre de 2010.

podieron ser incluidas, debido a la declaración de la ley de emergencia económica y financiera de la provincia, postergándose su implementación, por cuestiones presupuestarias, hasta el año 2016.

El Estado provincial, representado por el Gobernador Alberto Weretilneck, en el año 2015 determinó que se aplicara la ley, luego de numerosos reclamos que se venían sucediendo desde el año 2011 por parte de los gremios y empleados del ejecutivo, demostrando, de esta manera, una enorme voluntad política, además de un esfuerzo importante desde el punto de vista fiscal y presupuestario a partir de la realización de los aportes sobre los distintos adicionales que venían percibiendo los empleados públicos como sumas no remunerativas.

En el año 2015 se aprueba el decreto N° 664/15, que reglamenta la aplicación de dicha normativa, regularizando los aportes y contribuciones a la seguridad social, incorporando los conceptos no remunerativos que integran los haberes del personal activo del Poder Ejecutivo Provincial en condiciones de jubilarse y que no estuviese comprendiendo en ningún régimen previsional especial. A partir del mes de abril del año 2016 se hace efectiva la implementación de la Ley N° 4.640 en los haberes mensuales del personal. También forma parte de esta política el decreto reglamentario N° 1600/16, que rectifica el punto 1 “ALCANCE” y el punto 2 “SOLICITUD DE ADIESIÓN”, del anexo I del Decreto N° 664/15.

El problema planteado en esta investigación se refiere a cuáles fueron los alcances y consecuencias de la política de desvinculación del Poder Ejecutivo, en términos de la gestión de recursos humanos de la Secretaría General. Al referirnos a la “Gestión de Recursos Humanos”, nos focalizamos en la forma en que se maneja o conduce al personal para el logro y la consecución de los objetivos institucionales. Plantear que el personal es un recurso más a ser administrado encierra consigo una relación simbiótica. Como opinan algunos autores:

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

(Chiavenato, 2000, p.165)

Ello hace que la gestión de personal no sea una cuestión sencilla y reducible a las reglas de la administración, ya que es por medio del trabajo y a través del salario que la persona satisface sus necesidades básicas. Y es también el trabajo el lugar donde la persona puede satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorrealización.

La clave del éxito de una organización se encuentra en el talento, la capacidad y la disposición de las personas idóneas, con los cargos adecuados y en los momentos oportunos. El suministro de los recursos humanos necesarios será llevado a cabo de una manera sistemática a través del subsistema particular conocido como planificación estratégica de recursos humanos, que a su vez se encuentra inmerso dentro de un sistema más amplio que constituye la planificación estratégica general de la organización, es decir, disponer en todo momento de las personas adecuadas, en cuanto a conocimientos y habilidades, que requiere cada puesto.

De este modo, una mirada que se proyecte más hacia el largo plazo encuentra interrogantes y desafíos de difícil tránsito. Bajo este panorama, es sustancial que la gestión de recursos humanos de la organización se encuentre alineada a un modelo de gerenciamiento que garantice el crecimiento y desarrollo sistémico organizacional en función de sus objetivos, visión y misión institucional.

Dentro del campo disciplinar de la gestión de los recursos humanos, la política de desvinculación se relaciona con el modelo de sistema integrado de gestión de empleo y los recursos humanos, planteado por Francisco Longo (2002). Desde la perspectiva de dicha política, se interrelacionan principalmente los subsistemas de gestión del empleo y de gestión del desarrollo:

Por un lado, se relaciona con el subsistema de Gestión del Empleo al momento de centrarse en el proceso de desvinculación por causas de jubilación, provocando movimientos en la estructura organizacional debido a la salida de los agentes que culminan su carrera laboral y a la entrada de personal nuevo al organismo; por el otro, con el subsistema de Gestión del Desarrollo, al momento de generarse la rotación de personal debido a salidas producidas por causa de jubilación, creando puestos vacantes en la Secretaría General, los cuales deberán ser cubiertos por personal del organismo o por nuevos ingresantes.

Uno de los interrogantes de esta investigación es saber cuáles son las decisiones adoptadas por el organismo, principalmente desde el área de Recursos Humanos, al momento de cubrir esos puestos, sobre todo aquellos donde se desempeñan personas claves. Con ello, se pretende conocer si la Secretaría General cuenta con políticas para la diagramación de planes de sucesión y/o diagramas de reemplazo, preparando a los trabajadores que cubrirán los puestos vacantes que se producirían al momento de concretarse la aplicación total de la ley, sobre todo en aquellos puestos que contienen actividades consideradas “críticas”. Para que dichos puestos sean cubiertos de manera óptima, es de suma importancia la capacitación y formación de los agentes públicos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación es predominantemente de tipo “cualitativa”, ya que se encarga de describir los principales aspectos del proceso transcurrido desde la presentación del proyecto de la Ley N°4.640 hasta su aplicación. En términos de la gestión de los recursos humanos, se trata de comprender e interpretar la manera en cómo influyó primeramente dicha inaplicabilidad y, luego, su efectiva implementación hacia el personal y la administración de la Secretaría General.

Una de las técnicas de recolección de información utilizadas fue la *observación - participante*, observando determinadas cuestiones y sensaciones dentro del organismo, desde el lugar que ocupamos como empleados del mismo. Formando parte de la investigación como *informantes calificados*, además, pudimos vivenciar todo el proceso.

Otra de las técnicas utilizadas fue el registro y análisis de datos. Los instrumentos de recolección de información destinados a registrar la investigación del campo consistieron:

En una primera instancia, en el análisis de fuentes documentales (leyes, decretos, resoluciones, instructivos, actas, etc.), bases de datos sobre plantillas de personal y recolección de información a través de encuestas en formato Google Drive al personal perteneciente y/o dependiente de la Secretaría General que formó parte de la población estudiada, de la localidad de Viedma y del interior de la provincia.

En una segunda instancia, se realizaron entrevistas en profundidad, con preguntas abiertas, a informantes “claves”, como el personal que ocupaba puestos considerados críticos y a autoridades superiores de Recursos Humanos, propiciando éstos información relevante a la investigación propuesta. Se eligió esta técnica ya que permite obtener información más detallada, la cual fue imprescindible y de gran valor para el objetivo de la investigación. Además, esta

técnica posibilitó una interacción directa con el entrevistado, con la finalidad de conocer la forma en cómo influyó la inaplicabilidad de la Ley N°4.640 en los agentes y en el organismo.

La población analizada, lo cual constituyó el universo de estudio, comprendió a los agentes que cumplieran con los requisitos exigidos por ley para poder jubilarse y, además, a aquellos que estaban próximos a cumplirlos, quienes tenían una antigüedad igual o mayor a 30 años prestando servicios para el estado, y cuyas edades oscilaban entre 58 y 60 años o más, para las mujeres, y entre 63 y 65 años o más, para los varones.

En un primer momento toda la población formó parte de la muestra. En un segundo momento, se procedió a realizar una muestra intencional, teniendo como criterio aquellas personas cuyos puestos, según las funciones que allí se realizaban, eran considerados críticos (siempre teniendo en cuenta la misión de la organización), y que se suponía podrían quedar vacantes a causa de la aplicación de la Ley N° 4.640.

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: se divide en cuatro capítulos, más las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo I se desarrolla el objeto de estudio de esta investigación, los antecedentes, las justificaciones y el marco teórico. El marco teórico propone un recorrido teórico que posibilita explorar e indagar sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones y sus prácticas institucionales, que sirven de base conceptual para el análisis de la importancia de la planificación de la gestión de los recursos humanos. A tal fin, se exponen los elementos básicos y se mencionan los aspectos más relevantes de la implementación de planes de sucesión y/o diagramas de remplazos, con la finalidad de contar con personal preparado para cubrir los

---

puestos que queden vacantes, con especial énfasis en los puestos considerados críticos dentro de la organización. En el apartado metodológico, por su parte, se describe el diseño utilizado para realizar la presente investigación.

En el capítulo II, “Contextualización de la Secretaría General de la provincia de Río Negro”, se presentan las características generales del organismo.

Por otra parte, en el capítulo III, “La Política de Desvinculación del Poder Ejecutivo, Ley N° 4.640. Antecedentes históricos y contextuales”, se desarrolla la evolución histórica en cuanto al surgimiento, tratamiento, aprobación y promulgación de la ley.

En el capítulo IV, finalmente, se presentan los diversos argumentos que llevaron a la inaplicabilidad de la Ley N°4.640 dentro del Poder Ejecutivo y el análisis de los resultados recogidos a través de encuestas y entrevistas.

## CAPITULO I

### 1 OBJETO DE LA TESIS

#### 1.1 Objetivo general

Analizar los alcances y consecuencias de la política de desvinculación del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro en términos de la gestión de recursos humanos de la Secretaría General.

#### 1.2 Objetivos específicos

Indagar respecto a los obstáculos que influyeron en la inaplicabilidad de la Ley N° 4.640.

Conocer las consecuencias generadas por la situación mencionada en el objetivo anterior, en términos de procesos de desvinculación y remplazo del personal comprendido en la Ley.

Identificar si el organismo diagrama políticas de remplazo y capacitación para el personal que cubrirá los puestos que quedarán vacantes.

### 2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

#### 2.1 Antecedentes

Estado del Arte o cuestión (indagaciones preliminares): Por ser la temática planteada “La política de desvinculación del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro”, algo novedoso y tan reciente en la provincia de Río Negro, no se logró encontrar investigaciones, antecedentes, análisis o ponencias directamente vinculadas con la misma. Asimismo, se mencionarán algunos trabajos relacionados con algún aspecto de dicha temática, como los expuestos a continuación:



En el Ámbito Nacional:

1)- Mariela Díaz (2008). Autoestima y Autoeficacia durante el proceso de jubilación en los hombres (Tesina de grado). Mendoza, Universidad del Aconcagua. Facultad de Psicología.

Resumen: Estudio de dos variables comprometidas y afectadas durante el proceso de jubilación en los hombres, la autoestima y la percepción de autoeficacia. Principales objetivos: observar cómo se ven afectadas dichas variables durante el proceso de jubilación; ver en qué grado las autoevaluaciones que realiza el adulto mayor en esta etapa afectan su autoestima; diferenciar en que parte del proceso de jubilación se percibe mayor desajuste de las variables mencionadas; establecer tipos de relaciones entre autoestima y autoeficacia; y proponer medidas de acción preventivas y correctivas.

En el Ámbito Internacional:

1)- Laura Yanina Ortega Rodríguez y Nayeli Domínguez Rojas (2015), La importancia de los programas de jubilación para una calidad de vida pos-laboral. Universidad Veracruzana, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Xalapa de Enríquez, Veracruz, México.

Resumen: Esta investigación está enfocada a orientar a los colaboradores del Centro Estatal de Cancerología “Dr. Miguel Dorantes Mesa” (CECan), ubicado en la ciudad de Xalapa, sobre el proceso de planeación para la vida post-laboral, es decir, crear conciencia sobre los posibles proyectos que se pueden realizar al jubilarse.

2)- Sánchez Vargas y Claudio Vinicio. (2009), Modelo de desvinculación programada o desvinculación asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL. S.A. Editorial Quito Ecuador.

Resumen: Este trabajo se refiere al tema de la desvinculación programada o desvinculación asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL S.A. Esta empresa desea implementar un modelo de desvinculación laboral que brinde ayuda y asesoría para superar y enfrentar de mejor manera este cambio, ya que el despido o la pérdida del empleo producen modificaciones en el estilo de vida de los trabajadores y de sus familias.

#### Relevancia

Este trabajo de investigación tiene relevancia en tres aspectos fundamentales: por un lado, posee una relevancia científica, porque aporta conocimiento no desarrollado hasta el momento; por otro, tiene una relevancia contemporánea, ya que la problemática desarrollada se encuentra latente; y por último, cobra relevancia humana, si es que los alcances y consecuencias de la aplicación de la Ley N° 4.640 mejoran la calidad del empleo público del poder ejecutivo provincial.

A partir de la investigación propuesta obtuvimos información sobre las implicancias generadas por la inaplicabilidad de la Ley N° 4.640 y los resultados arrojados a partir de su aplicación total, en términos de la gestión de los recursos humanos, a través de los Decretos reglamentarios, Dto. N° 664/15 y Dto. N° 1600/16, que fueron creados con la finalidad de subsanar el tiempo transcurrido desde el momento de su promulgación.

De esta manera, contaremos con la posibilidad de brindar herramientas - como futuros gestores de RRHH - para mejorar la dinámica del funcionamiento de la Administración Pública Provincial.

### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (ARH) es aplicable a cualquier organización, sin importar de que tipo sea ésta, ni de que tamaño.

Para algunos autores como Chiavenato (2000b), la ARH es un área interdisciplinaria, porque incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, medicina laboral, cibernética, entre otras. Los asuntos que estudia la ARH abarca una gran cantidad de campos de conocimientos. Por tal motivo, se dice que tiene "carácter múltiple", porque se vale de múltiples disciplinas.

Según afirman Dolan, Schuler y Valle (1999), se reconoce como ARH a todas las actividades que están dirigidas al comportamiento de las personas al momento de crear e implantar las estrategias de la organización.

Para Chiavenato (1997), la ARH depende de la situación organizacional, de factores del entorno, de la tecnología, de la cantidad y calidad del personal de la organización, etc. La manera de administrar los recursos humanos no es rígida, tiene que adecuarse según los cambios producidos en estos factores. Por ello, no dará el mismo resultado aplicar un mismo modelo de administración en una organización que en otra, y hasta puede no ser el adecuado para el mismo organismo en otra época. Por tal motivo mencionamos el "carácter contingencial de la ARH".

Se puede definir a la ARH como una serie de decisiones integradas acerca de la relación de empleo que influyen en la efectividad de los empleados y de la organización en general.

Esto nos permite destacar dos aspectos fundamentales de la ARH:

1.- La función de recursos humanos debe ser pensada desde un enfoque sistémico. Como en todo sistema, una modificación en alguno de los componentes genera efectos sobre los demás.

Esto implica que, para llevar adelante una actividad de recursos humanos de manera eficiente, tenemos que tener en cuenta diversos aspectos. Por ejemplo, para atraer a los mejores candidatos para cubrir un puesto vacante, no sólo tenemos que planificar y aplicar un proceso minucioso de reclutamiento, sino que, además, debemos tener en cuenta el sistema de remuneraciones y las posibilidades de promoción y carrera que podemos ofrecer como empleadores.

2.- La consistencia. Los diferentes aspectos de la ARH deben ser consistentes entre sí. El requerimiento de consistencia debe darse en la relación entre las Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH).

Las políticas son un conjunto de criterios generales y maneras de hacer que, en un contexto organizativo determinado, orientan las decisiones que afectan a la gestión de las personas.

Las prácticas, por otra parte, son las decisiones y actividades de hecho que se adoptan y que, con frecuencia, supondrán la aplicación de políticas de GRH previamente definidas, aunque muchas veces vemos que esto no ocurre en las organizaciones públicas.

Entonces, las políticas de GRH pueden ser explícitas y encontrarse formalizadas, si bien está la posibilidad de que existan incoherencias entre la política adoptada y proclamada formalmente y las prácticas de personal que efectivamente se constatan en una determinada organización. Las políticas pueden no hallarse formalizadas, e incluso ni siquiera explicitadas, pero sí existir como tales.

Definir a la administración como una serie de decisiones consistentes tiene como objetivo central hacer que las personas que forman la organización dediquen su esfuerzo a la consecución de los objetivos de la organización. Es decir, la función de recursos humanos planifica, organiza y evalúa sus actividades en función de su contribución al cumplimiento de la misión y la estrategia organizacional.

### 3.1.1 Objetivos de la ARH

Para Dolan, et al. (1999), estos objetivos son los siguientes:

#### Objetivos estratégicos

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

#### Objetivos operativos

- Productividad. Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la GRH puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. Hay dos áreas básicas en las que los directores o jefes de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto del aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Según investigaciones, se demuestra que el trabajo tradicional, altamente estructurado, impide la creatividad del trabajador, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

- Calidad de vida en el trabajo. Se quiere lograr que los empleados incrementen el nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Son muchas las organizaciones que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para tener mayor control sobre su trabajo y su contribución a la organización hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa. El marco normativo debe ser cumplido, respetado, y debe marcar los límites de actuación de la GRH. En las organizaciones públicas, el aspecto normativo juega un rol determinante. En la provincia de Río Negro, la administración central se rige por las Leyes N°1844 y N°3487, que regulan los procedimientos marcando y limitando el accionar de las áreas de recursos humanos.

#### Objetivos

- Supervivencia
- Beneficios
- Competitividad
- Calidad en los Servicios
- Responsabilidad con el ciudadano

Al hablar de los objetivos a largo plazo hacemos mención a la supervivencia, a los beneficios, la rentabilidad (en el caso de empresas) - estos ocurren sobre todo en organizaciones privadas con fines de lucro -, y a objetivos como la calidad en los servicios y la responsabilidad con el ciudadano, aspectos que se dan con mayor frecuencia en las organizaciones públicas, en donde lo que se pretende es brindar un buen servicio público y transparentar la gestión pública.

En ambas organizaciones se busca una mejora de la eficiencia y eficacia y la adaptabilidad de la organización a los desafíos planteados por el entorno.

Según opina Chiavenato (2000c), los objetivos de la ARH son:

-Crear, mantener y desarrollar un grupo de individuos con las habilidades, la motivación y la satisfacción necesarias para conseguir los objetivos organizacionales.

-Crear, mantener y desarrollar condiciones en la organización para permitir la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de sus recursos humanos, como así también el logro de sus objetivos individuales.

-Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos con que se disponga.

### **3.1.2 Nueva perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos**

En un futuro, la GRH desempeñará un papel mucho más importante en las organizaciones, tal como se plantea en Dolan, et al. (1999b), en cuanto a la participación estratégica en la toma de decisiones, aumento de las relaciones laborales con los directores de línea y nuevas prioridades en las funciones y actividades de la GRH.

Hoy la participación estratégica de Recursos Humanos tiene un doble sentido. Por un lado, se trata de ajustar las políticas y prácticas de GRH a las prioridades estratégicas gubernamentales o empresariales; y, por el otro, el área tiene participación en la definición misma de la estrategia.

Otra de las grandes tendencias tiene que ver con responsabilizar a los jefes o directivos por la gestión de las personas a su cargo y dotarlos de mayor autonomía para tomar decisiones sobre el personal.

Entonces, el área de recursos humanos asume un papel más cercano al de un consultor interno, ofreciendo sus conocimientos y experiencia a los directivos de línea para ayudarlos a solucionar los problemas de funcionamiento. El jefe o director moderno, sin importar cual sea su área de responsabilidad, debe estar capacitado para un mejor manejo del grupo humano a su cargo. A su vez, la gestión de la gerencia de RR. HH. deberá hallar (mediante la negociación permanente y efectiva) un escenario que conforme a los objetivos organizacionales y a los de los trabajadores, para convertirse en "Socio Estratégico" de éstos.

Por último, existe una clara tendencia hacia la flexibilización de las prácticas de GRH en varios aspectos:

Ya la CIFP<sup>2</sup> sugiere enfáticamente la conformación de burocracias más ágiles y aptas para la gestión de los asuntos públicos en un contexto complejo y cambiante como el que fuera descrito. Estos mecanismos incluyen la posibilidad de adaptar las plantas y redistribuir personal según las necesidades organizativas (flexibilidad numérica), la coexistencia de un abanico de regímenes de empleo que permita jugar con diferentes esquemas según las funciones a desarrollar (flexibilidad contractual), la incorporación de los criterios de competencia, desempeño y rendimiento en las practicas de Gestión de las personas (flexibilidad funcional), e instrumentos que permitan adecuar la estrategia de pagos según para promover el rendimiento individual y colectivo (flexibilidad salarial).

(Iacoviello y Essayag, 2011, p.40)

---

<sup>2</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública: Documento doctrinario propuesto por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.



Al referirnos a la GRH en el sector público, nos encontramos con varios problemas que están inmersos en dicho contexto actual, tal como lo plantea Koldo, Echebarría (2004): un exceso de uniformidad en los marcos reguladores de empleo; demasiadas regulaciones; la gestión está debidamente centralizada; la organización del trabajo se encuentra encorsetada y atomizada (estructuras y puestos); la movilidad es baja, tanto en su dimensión interna y externa; los sistemas de reclutamientos y selección (en caso que existiesen) son largos, complejos y excesivamente formalizados; exceso de seguridad (debido a la estabilidad del empleo público); la promoción se halla dificultada por la existencia de barreras de grado, que dificultan los ascensos (peso excesivo a la antigüedad); retribución por el grado y no por la responsabilidad del puesto que ocupa el empleado; separación casi absoluta entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de promoción y retribución; baja capacidad de producción de competencias y perfiles directivos; estilos directivos que tienden al paternalismo; y, por último, el colectivismo en las relaciones laborales (tendencia a alto grado de conflicto y flexibilidad en la relación de empleo).

Mérito y flexibilidad como principios orientadores de la reforma: mérito en la constitución del Servicio Civil (todas las personas que componen el empleo público), desde donde surge que los empleados pasan a ser funcionarios del Estado; y flexibilidad del empleo público, es decir, hacer visible la necesidad de que las organizaciones públicas se adapten, combinen, elementos rígidos y flexibles.

En un sentido amplio, entendemos por servicio civil (SC) el sistema de gestión del empleo y los recursos humanos adscrito al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada.

En un sentido más restringido, puede hablarse en propiedad de SC cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales. (Longo, 2002b, p.7).

### **3.1.3 Las grandes líneas de cambios**

Cabe destacar que las reformas al empleo público han de significar, para la GRH, la dotación de valor, que ha pasado a ser reconocida como una función central de la dirección de sus servicios públicos. Como menciona Koldo Echebarría (2004b), esto ha tenido una reconsideración de la propia función directiva o gerencial y, con el reconocimiento de su papel en el sistema público, esta irrupción del management produjo una evolución del empleo público, pasando de un sistema uniforme a otro más pluralista, en el que frente al tradicional encorsetamiento y estandarización han ido apareciendo diferentes formas de empleo y patrones diversificados de trabajo.

- La flexibilidad del régimen del empleo público.
- La orientación al rendimiento de las políticas de recursos humanos.
- La potenciación de la función pública.
- La reorganización de la función pública de recursos humanos.
- Hacia un nuevo modelo de relaciones laborales.

### 3.2 Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos

El profesor Francisco Longo presentó en el año 2002 un modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos en su dimensión más global (figura 1), demostrando la razón de ser de la GRH, como así también su valor estratégico y factores situacionales a tener en cuenta.



Figura 1. Fuente: Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Longo, F. 2002, p11.

La calidad de la GRH, las políticas o prácticas - como la del sistema de gestión en su integridad -, deben ser juzgadas en conexión con la estrategia (misión, prioridades, objetivos) de la organización. La GRH no crea valor sino en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas. Es decir, lo adecuado es tener en cuenta las relaciones sistémicas que existen entre las actividades y funciones de la gestión de recursos humanos.

El sistema de administración de recursos humanos es abierto, las funciones y actividades de RR. HH. se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno.

Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos sino también de éste con su entorno.

Algunos de los factores situacionales que mayor influencia tienen en la conformación de las políticas y prácticas de RRHH son:

### **Factores de contexto interno**

Entre factores del contexto interno encontramos la situación política interna, el contexto presupuestario, la tecnología utilizada, los sistemas de trabajo, la estructura sociológica de las plantillas, los estilos de dirección y la estrategia:

*La estrategia:* la estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, la estrategia determinará si los empleados deberán centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad. Estas características influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Por tanto, ésta es un condicionante de suma importancia para la GRH y éstos, a su vez, para los posicionamientos estratégicos de las empresas.

*La estructura sociológica:* con el término tecnología hacemos referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. El grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones son, entre otros, datos estructurales que influyen en las decisiones de recursos humanos.

*La cultura organizacional:* la cultura es el sistema de valores de la organización, tiene una gran influencia en los comportamientos de las personas y en las formas de gestión de las personas. La cultura explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de

decisiones (empowerment), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, la preocupación por las condiciones de trabajo, etc.

*Apoyo de la alta dirección:* las autoridades máximas de una organización son quienes determinan la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias y se implementarán de forma reactiva, en lugar de proactiva.

### **Factores del contexto externo**

Entre los elementos del ambiente externo de la organización que influyen en las políticas y prácticas de recursos humanos se encuentran la economía, los competidores, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación. Mencionaremos los más importantes:

*Marco legal:* es un poderoso elemento del entorno, cuya influencia sobre el funcionamiento de los sistemas de GRH -ordinariamente, introduciendo limitaciones - es incuestionable. En el ámbito público se incrementa su importancia. Del marco legal derivan algunas de las principales singularidades y restricciones que la GRH debe asumir en los sistemas públicos.

*Sistema político de decisión:* en la Administración Pública la orientación de las autoridades de gobierno puede determinar cierta política de recursos humanos que marcará, a su vez, orientaciones para las áreas de recursos humanos.

*Sistema de Trabajo:* la oferta y demanda de trabajo determina las posibilidades de aprovisionamiento de RR. HH. y las políticas de compensación, para atraer y retener al recurso humano.

*En una economía fuerte* tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados.

De acuerdo a las características del contexto y los objetivos de la organización se pueden plantear diferentes sistemas de administración de recursos humanos. Lo importante es la adecuación entre el sistema elegido y el contexto.

*Sistema de mercado laboral interno:* es adecuado para un entorno estable que permite relaciones laborales de largo plazo. La carrera está estructurada en una jerarquía definida de puestos con funciones específicas. Se promueve la promoción interna que se constituye en la principal fuente de motivación.

*Sistema abierto o competitiva:* es adecuado en contextos dinámicos que requieren cambios frecuentes. Los contratos laborales no son a largo plazo porque los cambios del entorno requieren diferentes características de los recursos humanos.

Este modelo de gestión se encuentra representado por la estrategia de recursos humanos, de la cual emergen siete subsistemas básicos, conectados e interrelacionados, y ordenados en tres niveles, según figura 2:

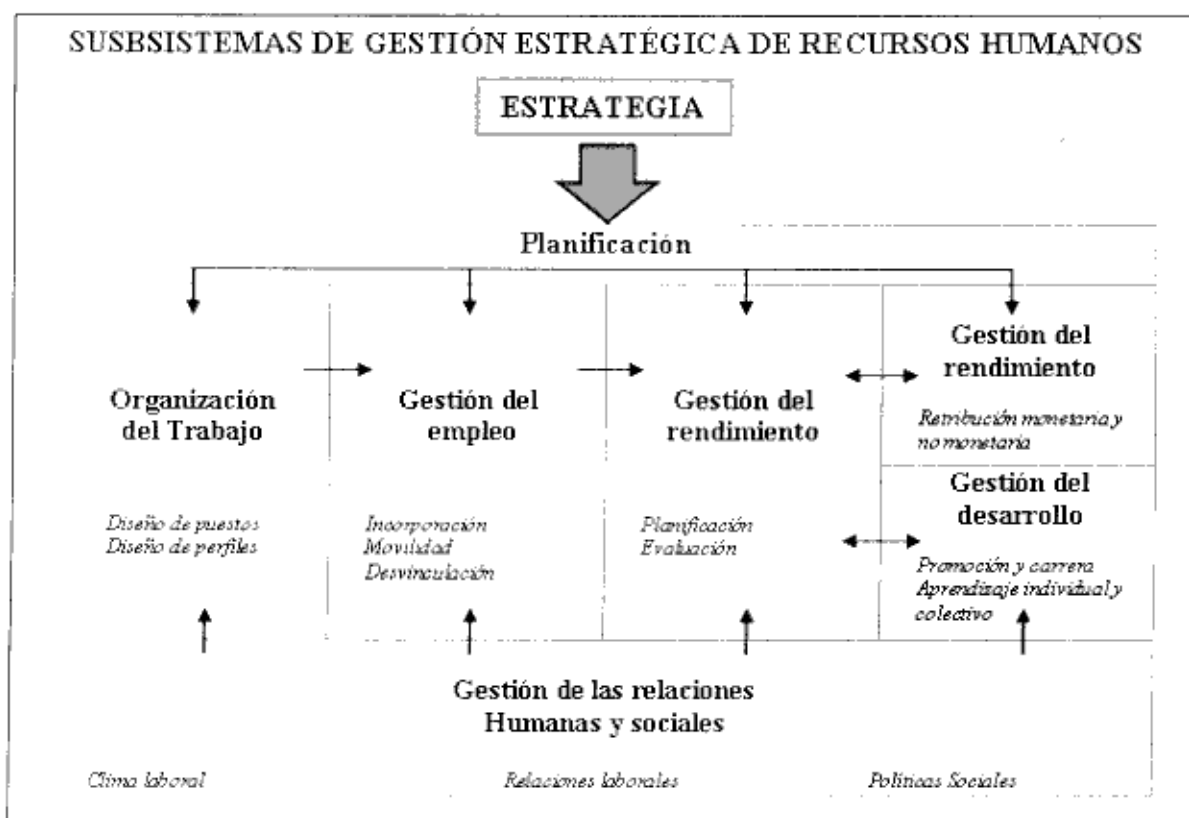


Figura 2 Fuente: Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Longo, F. 2002, p15.

### 1. Nivel Superior

- La planificación de recursos humanos constituye el punto de partida del sistema. El rol que cumple es tratar de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal. Y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades, para determinar la brecha existente entre la situación deseada y la real.

La información que suministra este sub-proceso sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: cuántos empleados y de qué

clase se necesitan; cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); las necesidades de formación que tendrá la organización.

## **2. Nivel Intermedio**

- La organización del trabajo, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas.
- La gestión del empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas, es decir, la incorporación, movilidad y desvinculación.
- La gestión del rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.
- La gestión de la compensación, que retribuye la contribución, de forma monetaria y no monetaria.
- La gestión del desarrollo, ocupándose del crecimiento individual y colectivo.

## **3. Nivel Inferior**

- La gestión de las relaciones humanas y sociales, relacionada con todos los subsistemas mencionados anteriormente.

A su vez, cada subsistema se compone de una o más partes o procesos, que han de activarse para su efectividad.

La GRH se presenta como un sistema integrado de gestión, del cual se desprenden diversos componentes, operando como subsistema de aquél, conectándose e interrelacionándose según la flechas que aparecen en la figura 1.



Los subsistemas de la GRH deben surgir como aplicaciones de una estrategia de recursos humanos entendida como el conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de GRH para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa, la que, a su vez, deriva de la estrategia organizacional. En este punto aparece el referente estratégico y, para su funcionamiento, es imprescindible su operatividad e interconexión. Sin una estrategia no hay políticas: sin políticas no hay GRH, limitada a una simple administración rutinaria. Por ello, la estrategia de recursos humanos es primordial a los efectos de establecer el conjunto de prioridades básicas que orientan las políticas y prácticas de la GRH, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa. Esta estrategia sirve para asegurar:

1. Coherencia al sistema de GRH con los lineamientos de la organización.
2. Sentido y valor propio a las políticas y prácticas de la GRH.
3. Orientar la GRH para la innovación y adaptación a los cambios del entorno.

La estrategia de RR. HH. puede existir de manera más o menos explícita y puede existir un proceso de formulación de la estrategia más o menos formalizada pero, de cualquier manera, una estrategia de recursos humanos es imprescindible 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 GRH.
- Hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de GRH.

Por su parte, Chiavenato (2000) propone que la ARH está conformada por cinco procesos básicos o subsistemas, estrechamente interrelacionados e interdependientes (figura 3):

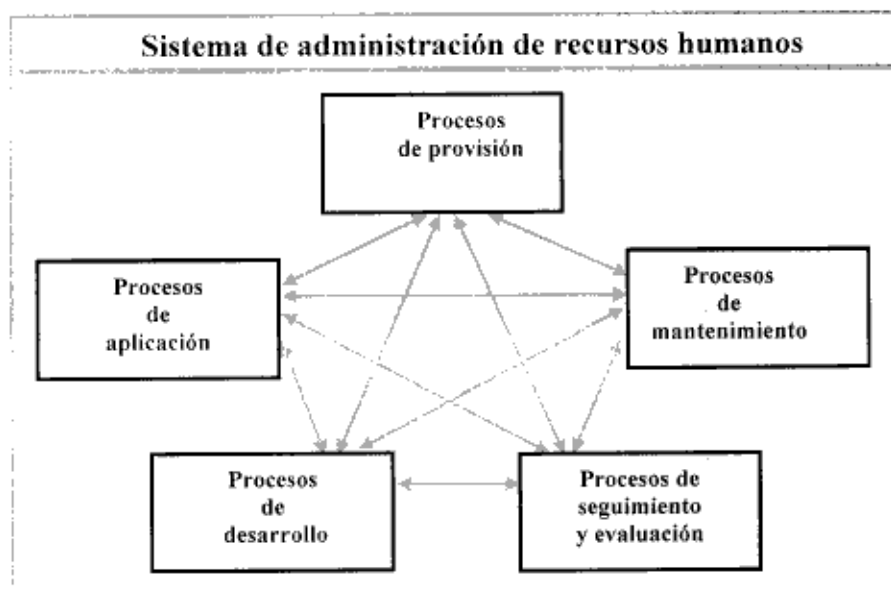


Figura 3. Los subsistemas de ARH y su interacción.  
Fuente: Chiavenato (2000, p160)

**Provisión.** cuyo objetivo es determinar quién irá a trabajar en la organización. Comprende actividades de investigación de mercado de RII, reclutamiento y selección de personal.

**Aplicación.** Se ocupa de lo que harán las personas en la organización: se realizan actividades para integrarlas, se diseñan cargos, se los describe y analiza y, además, se realizan evaluaciones de desempeño.

**Mantenimiento.** Su función es mantener a las personas trabajando, a través de la remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad laboral, y además, se relaciona con los sindicatos.

**Desarrollo.** El objetivo de este proceso es preparar y desarrollar a las personas, a través de actividades de capacitación y de desarrollo organizacional.

*Selección y control.* Su principal objetivo es conocer quiénes son y qué hacen las personas. Estas actividades las realiza a través de bases de datos o sistemas de información, controles, frecuencia, productividad y balance social.

Cualquier cambio en uno de ellos influirá en los demás, provocando adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Mediante la interacción de estos cinco subsistemas, los recursos humanos son captados y atraídos, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Ambos autores coinciden en describir a la GRH como un sistema integrado de gestión. Se trata de un sistema en donde los gestores de recursos tienen el propósito de identificar los elementos del entorno y aplicar las políticas de personal más adecuadas con el fin de incidir en el comportamiento de las personas y, así, lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

### **3.2.1 Gestionar personas como sistema integrado**

Se trata de un sistema que recoge los diferentes elementos que los gestores han de saber identificar con el fin de poder aplicar las políticas de personal más adecuadas, permitiendo incidir en el comportamiento de las personas y, con ello, lograr los objetivos de las organizaciones.

Según Longo (2004) la GRH actúa como nexo entre la estrategia y las personas para la producción de resultados (efectos o productos evaluables contrastables con estándares o metas) acordes con las finalidades perseguidas. Se presenta como un sistema integrado de gestión y su éxito dependerá del logro de los objetivos organizacionales.

Para alcanzar dichos resultados es necesario gestionar correctamente que:

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

Los mecanismos de que disponen los responsables de recursos humanos para incidir en la gestión de las personas de la organización son lo que denominamos como políticas y prácticas de GRH. Esta gestión del comportamiento de las personas busca estimular el esfuerzo, el aprendizaje, la colaboración, la participación y, a la vez, evitar el conflicto, el absentismo, la desvinculación, etc.

Las dos áreas principales de la GRH que intervienen en el comportamiento humano son las competencias y la voluntad de las personas:

**Competencias:** son el conjunto de cualidades humanas que denotan la idoneidad para desempeñar una determinada tarea. Boyatsis, R. (1982) define a las competencias como “características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.” (Zayas Agüero, 2010)

Una competencia es una capacidad susceptible de ser medida y necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz, es decir, para producir los resultados descados por la organización.

El análisis de competencias tiene por objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos que los empleados han de demostrar para que la organización consiga sus resultados.

La finalidad de los sistemas de gestión del personal basados en competencias es identificar las competencias necesarias para el rendimiento eficaz y desarrollar estas competencias en el personal.

Los modelos de competencias se aplican a cada componente de los siguientes subsistemas de gestión:

- \* Selección de:
- o el personal de la organización
- o el perfil de empleados
- \* Desarrollo de carreras profesionales
- o formación
- \* Evaluación del desarrollo

De los modelos de competencia se puede extraer su máxima utilidad cuando todos estos componentes están integrados. Pensar en términos de competencias se convierte así en una forma de vida dentro la organización, desde la planificación de los recursos humanos, selección de los empleados, su orientación y la retribución de su rendimiento.

**Motivación:** es el segundo de los factores básicos de influencia sobre la conducta de las personas. Ante iguales competencias, distintas personas pueden desarrollar comportamientos bien diferentes. Pero también una persona con unas determinadas competencias bien estables puede manifestar cambios de comportamiento en el tiempo, debido a oscilaciones en su motivación (nivel de esfuerzo que está dispuesta a aplicar) en su trabajo.

La GRH, para estimular el comportamiento de los empleados, se vale de una serie de incentivos, que pueden ser monetarios o no monetarios:

- \* Incentivos

- La satisfacción de ciertas necesidades
- Las relaciones sociales en el trabajo
- El sentimiento de equidad
- Los retos y retos
- Las expectativas de recompensa
- La realización de un buen trabajo
- La satisfacción de ser capaz de hacer bien las cosas
- El sentimiento de pertenencia

El diseño de los puestos de trabajo puede incorporar orientaciones de enriquecimiento de tareas (o *empowerment*) que maximicen los factores motivacionales intrínsecos. Así, la motivación (activación sostenida de la voluntad de esfuerzo) de las personas es un objetivo clave en la GRH.

La gestión del rendimiento se apoyará en los factores relacionados directamente con la motivación por el logro (el *goal setting*).

“El grado de prestigio social de una función o tarea, que influye en la percepción de un trabajo, acaba teniendo un impacto sobre la motivación de las personas que lo realizan. En todo caso, la clave para la motivación (ya sea en el sector público o privado) se sitúa en el *management* (las políticas y las prácticas de la gestión de las personas). Y uno de los retos actuales, en este caso en la gestión pública, es desarrollar y reforzar los valores éticos del servicio público en pro de un nuevo profesionalismo público” (OCDE, 2001).

Más allá del dimensionamiento y el comportamiento, existen los factores de contexto que afectan, directa o indirectamente, a la GRH que mencionamos anteriormente.

Ya que el presente trabajo se centra en una perspectiva referente a la política de desvinculación, de los siete subsistemas mencionados por Francisco Longo nos focalizaremos principalmente en los subsistemas de gestión de empleo y de gestión del desarrollo.

### 3.2.2 Subsistema de gestión del empleo

Este subsistema se encarga de los movimientos del personal desde su ingreso, durante su permanencia y hasta la salida de la organización, para lo cual se vale de una serie de políticas y prácticas de personal, encargándose de poner a las personas en un permanente contacto con las tareas que se le asignen a lo largo de toda su carrera laboral. Por esta misma razón, una de sus relaciones principales se da con el subsistema de Organización del Trabajo, dada la gran importancia de contar con un buen diseño de puestos y perfiles que lleven a un correcto funcionamiento de todo el subsistema de GRH. Además, mantiene una estrecha relación con el subsistema de la Gestión del Rendimiento, ya que éste le aporta informaciones primordiales a la hora de tomar decisiones sobre el personal que tengan que ver con la movilidad o salida de la organización.

Se distinguen tres áreas de gestión principales:

a).- **La gestión de la incorporación:** políticas y prácticas referentes al ingreso de personas a la organización. Aquí se dan tres tipos de procesos:

*Reclutamiento:* atraer candidatos para ocupar puestos vacantes.

*La selección:* elección a través de instrumentos precisos para la elección del mejor candidato.

*Inducción o inducción:* acompañamiento en el ingreso del nuevo empleado a la organización.

b).-**La gestión de la movilidad:** movimientos de las personas entre puestos de trabajo pueden dar:

• **Movilidad funcional:** cambio de tarea.

• **Movilidad geográfica:** incluye, además, cambio de lugar de funciones.

c).- **La gestión de la desvinculación:**

Francisco Longo (2002) sostiene que la gestión de la desvinculación integra políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas.

Los movimientos del personal por causas de desvinculación de la organización pueden darse por despido, renuncia, fallecimiento o jubilación.

Chiavenato (2011), sostiene que la gestión de la desvinculación, que integra las políticas y prácticas de GRH, relacionadas con el fin de la relación laboral, se refiere a que entendemos que cualquier tipo de desvinculación por parte del empleado genera costos y gastos para la Administración.

La gestión de los recursos humanos deberá preparar las estrategias para cuando se den las desvinculaciones. En *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil*, de Francisco Longo (2002), la GRH es presentada como un sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas.



### 3.3 Rotación de personal

El término rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. En otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de una organización.

La fluctuación del personal es el conjunto de movimientos, entradas y salidas definitivas que se producen entre los trabajadores de una organización, comprendiendo todo tipo de baja, rompiendo la relación laboral en un tiempo dado, generando costos. La fluctuación no solo significa la deserción y los costos que conlleva sino también movimientos dentro de la estructura de personal. Esto implica modificaciones de los ocupantes en los puestos de trabajo, ya sea por rotación del personal, transferencia y/o retiro (desvinculación definitiva).

La rotación de personal es una opción de organización empresarial que genera movimientos dentro de la estructura del organismo y, además, implica actividades de suma importancia para la gestión de los recursos humanos.

#### **3.3.1 Podemos mencionar las ventajas y desventajas de la rotación del personal <sup>3</sup>**

##### 4.1 Ventajas.

- Facilita la renovación del personal y, con ello, la aparición de ideas nuevas y más acordes a los contextos. La fórmula ideal para cualquier empresa es la mezcla de experiencia y juventud.
- Reducción general de salarios, pues el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los trabajadores antiguos. En casos extremos, esto puede suponer una forma de ahorro para la continuidad, sostenibilidad y viabilidad del negocio.

<sup>3</sup> Blog de retos para ser directivo, 22 febrero, 2017 - Desafíos de la Gestión Empresarial. Rotación laboral. ¿Qué ventajas tiene? - <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>

- Permite el reclutamiento de nuevos talentos en el mercado. En algunas ocasiones, las empresas se privan de hacerlo por el hecho de que sus plantillas están completas y pierden la oportunidad de incorporar un talento de valor diferenciado para la compañía.

- Favorece el cambio de personas con un bajo rendimiento o que, en lugar de aportar, estén generando pérdidas al grueso de la organización.

#### 1.1.3. ROTACIÓN INTERNA

- Supone inversión en procesos de selección, sobre todo cuando se trata de la rotación externa. Es decir, nuevos costes para el proceso de reclutamiento, formación, cualificación, etc.

- Afecta la integración de los equipos de trabajo, dado que los nuevos elementos tardan un plazo considerable en acoplarse a la dinámica de las empresas y en asumir de lleno sus funciones.

- Cuando la rotación es excesiva, la empresa puede proyectar una imagen de inestabilidad e improvisación hacia el exterior.

- Se corre el riesgo de que la información interna sea revelada por trabajadores que ya no estén en la empresa. Uno de los beneficios de mantener los grupos es que se afianzan los lazos, se genera confianza y existen menos posibilidades de que el capital corporativo de la empresa sea revelado a particulares.

Según opina Chiavenato (2011), las organizaciones están caracterizadas por los movimientos constantes de personas que transitan a lo largo de toda sus estructura, es decir, un flujo continuo del capital humano, por admisiones, transferencias, ascensos, despidos y separaciones por jubilación.

Las salidas se pueden generar por diversas causas: problemas personales, condiciones laborales, sanciones disciplinarias. En la administración pública provincial, las salidas definitivas

se encuentran enmarcadas dentro del estatuto del empleado público (Ley 3487). Según el Artículo 86 de dicho reglamento, éstas pueden generarse:

- a) Por muerte del empleado.
- b) Por jubilación, retiro o vencimiento del plazo previsto en el artículo 88.
- c) Por revocación, repatriación o vencimiento del plazo previsto en el artículo 23, inciso f).
- d) Por incapacidad física total y de carácter permanente.
- e) Por cesación o exoneración.
- f) Por suspensión de la designación o inhabilitación durante el período previsto en el artículo 13, inciso c).

El presente trabajo de investigación se focaliza en la separación del empleado por causas de jubilación. Al respecto, Chiavenato (2011) explica sobre la separación por jubilación que:

“Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados” (p.296)

La jubilación es una de las formas de egreso formal de la vida laboral que genera, por un lado, un movimiento en la estructura de la organización ocasionando cargos vacantes y, por otra parte, la desvinculación del trabajador de la empresa.

Unos se van pero otros quedan, y para esto las organizaciones cuentan con diversos programas organizacionales en relación con el desarrollo de las personas. En ese sentido, Alles (2007) se refiere a algunos de esos programas como “personas clave”, “plan de jóvenes profesionales”, “planes de carrera”, “planes de sucesión”, “diagramas de reemplazo”, “entrenamiento experto”,

entre otros. Todos los programas para el desarrollo son muy importantes, y cada organización decidirá por donde comenzar, si aún no lo ha hecho. La importancia de los distintos programas dependerá del estilo organizacional y la estrategia de negocios de cada entidad.

Rodríguez J. (2007) manifiesta que las organizaciones son sistemas dinámicos y que, por ende, "los empleados continuamente están cambiando sus funciones y sus puestos, cuanto más dinámico es el medio ambiente (cambios rápidos en el mercado, en la cultura, en la tecnología), más debe preocuparse por la administración del flujo de los recursos humanos". (Vilchez H., s.f.)

Las organizaciones son dinámicas, lo que implica que el capital humano "entra, pasa y sale" de la organización. Esto ocurre por la competitividad en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, que a menudo van cambiando por el mismo hecho de ser dinámicos. La misma competencia hace que las empresas, inclusive, requieran un número menor de personal pero con diferentes combinaciones de talentos, capaces de responder a las demandas del entorno.

Las organizaciones tratan de retener al personal altamente calificado. El buen desempeño del capital humano depende de muchos factores (psicológico, motivación, conocimientos, competencias, etc.), pero cuando sucede que las personas se van por jubilación, y si además estas personas ocupan puestos considerados críticos dentro de la estructura, esto implica una fuga de conocimientos.

Las áreas de recursos humanos deberían contar con una estrategia para cuando esto ocurra. De esta forma, aquel empleado próximo a jubilarse podrá transferir el conocimiento a su futuro reemplazante y garantizar que ese conocimiento quede dentro de las organizaciones.

### 5.1.3. Conocimiento:

En la era del conocimiento, el capital humano (su conocimiento), es entendido como un activo intangible que no se puede ver ni tocar, considerado como la principal ventaja competitiva de las

organizaciones. Por ello, las organizaciones inteligentes serán las que planifiquen estratégicamente procesos de formación, capacitación, transferencias de conocimientos, planes de sucesión, entre otros.

Como se menciona en CIDEDEC (2001a), se considera al conocimiento como la principal fuente competitiva, ya que desde allí se puede innovar creando ventaja competitiva para las organizaciones, las regiones o las sociedades.

El conocimiento, la capacidad de crearlo y utilizarlo, se posiciona como una fortaleza y recurso estratégico sostenible, que supone una nueva manera de entender las organizaciones, los cambios en los mercados, las tecnologías, y el contexto que conlleva a nuevas aperturas de pensamientos innovadores.

El conocimiento, entendido como un recurso estratégico de la organización, tiene valor intangible y resulta una ventaja competitiva la capacidad de tenerlo, cuidarlo y mantenerlo.

El conocimiento puede ser explícito o tácito. El conocimiento explícito es el que se puede expresar en un lenguaje formal y sistemático y, por lo tanto, es posible procesarlo, transmitirlo y almacenarlo. El conocimiento tácito cuenta con elementos cognitivos, paradigmas, creencias o perspectivas y otros elementos como la experiencia práctica, las habilidades y cualificaciones informales difíciles de detallar. La diferencia entre ambos es que el conocimiento explícito se expresa formalmente, en cambio el tácito es aquel que lleva consigo la persona y, además, lo sigue adquiriendo a través de la experiencia.

Drucker (1993), le asigna una particular importancia al conocimiento tácito en las organizaciones, ya que éste se encuentra en las personas, posee un contexto específico y, por ende, es difícil de formalizar y de comunicar. Cuenta, además, con elementos como la experiencia, prácticas, habilidades y cualificaciones que son difíciles de detallar. En cambio, el conocimiento

explícito es más fácil de conseguir, susceptiblemente de ser transmitido en lenguaje formal y sistematizado. CIDEDEC (2001b).

### 3.3. Retención del conocimiento

Las organizaciones desean retener el talento que tienen y atraer el que no tienen. La dificultad es el recambio de los que llegan a la edad de retiro. Tarde o temprano las personas se irán, es una realidad que no debería ser una sorpresa.

La gestión del conocimiento reutiliza lo que se sabe que funciona. Se trata de identificar el conocimiento crítico a retener y quiénes lo poseen. Establecer el estado en que se encuentra ese conocimiento y su grado de riesgo. ¿Quiénes son los destinatarios de ese conocimiento? ¿Cómo se

reemplaza? La prioridad la tienen los conocimientos de alto riesgo y baja posibilidad de reemplazo. Cuanto mayor sea la demanda del saber, mayor será el riesgo de perder gente valiosa.

Sin estrategias para retener conocimiento, la clave es el tiempo de que se dispone antes de que éste se vaya. La dificultad se da en el recambio de los que llegan a la edad de retiro, y es a esa misma causa a la que apuntamos en esta investigación, generando como consecuencia la fuga de conocimientos, en especial de los conocimientos tácitos, que no se encuentran formalmente establecidos dentro de la organización ya que, como se mencionó anteriormente, es el que se adquiere a través de la experiencia y, por ende, son de difícil transmisión.

A la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se la conoce como conversión del conocimiento. Nonaka (1995), establece cuatro formas en que puede convertirse el conocimiento:

*La socialización (de Tácito a Tácito):* proceso de creación de conocimiento tácito a través de la interacción entre individuos, compartiendo modelos mentales, aptitudes y habilidades.

*La externalización (de tácito a explícito):* proceso en el que el conocimiento tácito es articulado en conceptos explícitos. Aquí el conocimiento tácito se expresa y traduce de cierta forma que puede ser entendido por los demás, mediante el diálogo y la reflexión conjunta.

*La combinación (de explícito a explícito):* el conocimiento explícito se sistematiza, lo cual se logra transformándolo a formas más complejas, mediante la reconfiguración del conocimiento explícito ya existente. Aquí se produce la sistematización de un nuevo conocimiento dentro de un cuerpo más amplio de conocimiento.

*La internalización (de explícito a tácito):* se produce la materialización de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Es la conversión del conocimiento explícito recién creado en conocimiento tácito dentro de cada sujeto. Esto se logra a través del aprendizaje experimental (practicando y ejercitándose), estas prácticas permiten que la conversión se realice. (CIDEDEC, 2001b, pp.36-37).

#### Plan de sucesión

Es un plan por el cual la empresa identifica las personas claves que abandonarán la organización, pero sin una fecha cierta de retiro, y que deberán ser sustituidos por otros empleados que demuestren igual valía ya que, de no ser así, esto podría acarrear complicaciones para la empresa. Alles (2009a), describe al plan de sucesión de la siguiente manera:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee

asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.(p.120)

### Plan de sucesiones para varios sectores o áreas

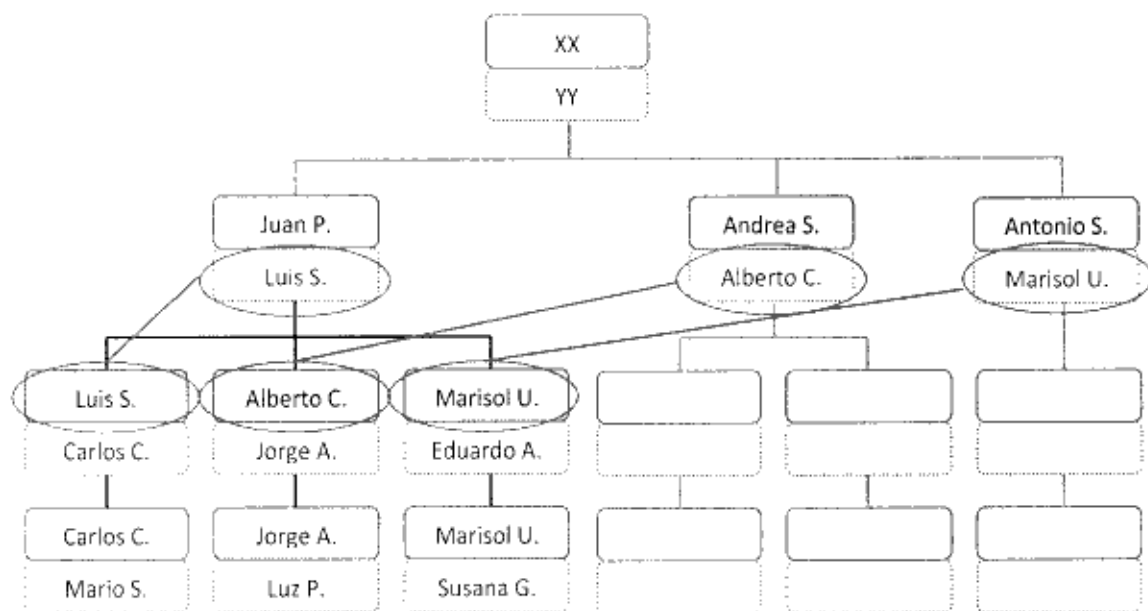


Figura 4. Fuente: Construyendo Talento. Alles, M., 2009, p.125.

En la figura 4, esta misma autora presenta un plan de sucesión donde se puede observar quién será el sucesor de Juan P. (que está próximo a la edad de retiro), y que de él también dependen otras personas, como Alberto C. y Marisol U., quienes, a su vez, están designadas como posibles sucesoras en otras áreas. Estos gráficos también son conocidos como “gráficas de reemplazo” y la información concerniente a los empleados es extraída en su mayoría de un inventario del área de recursos humanos.



### 3.7 Inventario de RRHH

Es una técnica que consiste en crear una base de datos con toda la información disponible de cada uno de los integrantes de la organización. Esta contiene datos personales, nivel académico, capacitaciones, historia laboral, resultado de evaluaciones, potencial, destrezas, habilidades, trabajo en equipos, etc., la cual debe ser actualizada permanentemente. Alles (2006) menciona que, para confeccionar un inventario detallado por sector, será muy útil la participación de las áreas involucradas, para que el área de personal cuente con información actualizada en ciertos aspectos cambiantes en la vida de las personas (por ejemplo, los conocimientos). Además, dice que la confección de un inventario de capacidades implica un listado que contenga características relacionadas con la capacidad para efectuar distintos trabajos, donde se podría incluir asistencia a clases de formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios de su supervisor en cuanto a sus capacidades, etc. También opina que es factible hacer un inventario por competencias, el cual requiere, además de las características nombradas para el inventario de capacidades, una evaluación específica.

Como señala Alles (2009b), además puede haber más de un sucesor (S1 y S2) para cada puesto clave, y lo grafica a continuación:



### Plan de sucesiones para un sector o área con dos opciones

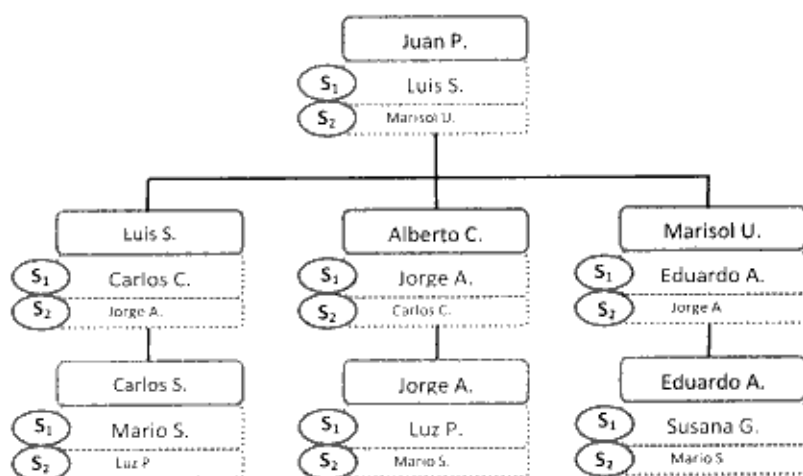


Figura 5. Fuente: Construyendo Talento. Alles, M., 2009, p.126.

Como se puede observar en la figura 4, a cada persona se le ha asignado la nomenclatura S1 y S2 para determinar qué posible sucesor tiene más chances de ocupar el puesto. El sucesor 1 tiene menos o nulas brechas que el designado sucesor 2, es decir, está más próximo al puesto considerando la adecuación persona-puesto.

A través de los planes de sucesión, las empresas tratan de prever posibles contingencias tales como desvinculaciones por incapacidad, muertes, despidos, renunciaciones, y hasta para reemplazar temporalmente algún puesto hasta que el ocupante del mismo retome sus funciones. En estos planes, a diferencia de los diagramas de reemplazo, se designa a más de un sucesor para cada puesto clave aunque, llegado el momento de la asunción al nuevo puesto, se tendrá en cuenta al empleado que reúna las competencias más adecuadas para el mismo. Tanto los planes de sucesión como los diagramas de reemplazo son planes individuales para alcanzar un nivel superior dentro de la organización.

### 3.8 Diagramas de reemplazo

Son programas en los que la organización, al igual que lo que ocurre con los planes de sucesión, identifica a las personas claves pero, a diferencia de aquellos, los empleados tienen una fecha cierta de retiro, generalmente por causas de jubilación, salidas anticipadas por traslados a otros lugares fuera del país, o por empleados que anuncien sus retiros anticipadamente por algunas otras razones que no tengan que ver con las anteriores. A diferencia de los planes de sucesión, donde ya hemos mencionado que se designa a más de un sucesor por cada puesto crítico o persona clave, en los diagramas de reemplazo se designa a un único sucesor, al cual se le hará saber que será él quien ocupe la futura vacante. Aquí la empresa se comprometerá con una fecha cierta del reemplazo y las únicas razones por las que el reemplazante designado no termine ocupando el puesto vacante podrá deberse a que éste no haya alcanzado alguna meta que se le haya impuesto para achicar la brecha entre las competencias del puesto actual y el futuro, o por alguna razón de fuerza mayor. Para el caso de la desvinculación por jubilación, las empresas deberán considerar, según sus propios criterios, cuáles son las personas que, ocupando puestos críticos, están próximas a la edad de retiro.

Los diagramas de reemplazo, al igual que los planes de sucesión, toman información de los planes de carrera.

### 3.9 Planes de carrera

Son actividades de formación y desarrollo profesional, de forma individual y colectiva, a lo largo de toda la vida laboral de los individuos dentro de la organización. Los planes de carrera ofrecen información a los empleados para que éstos puedan ver las oportunidades que existen dentro de la organización. El individuo proyecta sus propias metas dentro de la organización y

ésta. a su vez, debe procurar que éste las alcance en la medida de que también sea beneficioso para ella, siempre teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Un individuo motivado siempre será de más provecho para cualquier empresa que uno que no lo está.

Para Chiavenato (1997), esto requiere de la planeación de personal, entendida como el proceso de decisión, en cuanto a la necesidad de personal para alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello, la organización necesita contar con personas adecuadas para el trabajo a desarrollar. Además, opina:

Este modelo de planeación de personal considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función de estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, (...). La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades (p. 152).

Cabe señalar que la planificación de la carrera profesional es responsabilidad de cada individuo y la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparte el individuo y el organismo. La persona, cuando decide qué es lo que quiere hacer; y el organismo, al momento de decidir qué oportunidades se le ofrecerán y las actividades de desarrollo que serán requisitos previos para su carrera. La planificación de la carrera profesional va de la mano con la planificación de los recursos humanos, es decir, son procesos complementarios.

Existen dos estrategias de planificación de la gestión de la carrera profesional que siguen las organizaciones. Una, en la planificación de las necesidades individuales referidas a los planes de cada individuo, a fin de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo. Y la otra, en la planificación de las necesidades de los recursos humanos de la organización, se centra en los puestos de trabajo y en crear trayectorias profesionales que permitan a los trabajadores perseguir una progresión lógica a través de diferentes responsabilidades.

En este caso plantearemos la planeación de la carrera profesional centrada en la necesidad del organismo, la planificación de la sucesión, entendida como un proceso que descubre el potencial de sustitución de puestos claves.

El planeamiento de gestión de carrera de los empleados públicos debiera guardar simetría con la planificación estratégica de la administración pública. Esto significa que las competencias, habilidades y aptitudes que el personal desarrolle debieran ser las necesarias para garantizar paulatinamente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. De igual modo, tendrá su impacto por el lado de la organización a través de la posibilidad de mejora y redefinición de los procesos, producto de la adquisición de nuevas competencias, habilidades o destrezas, lo que se puede reflejar en cambios a nivel de la estructura organizativa. Al respecto, en algunas cumbres iberoamericanas se menciona:

Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.

Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos.

La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades.

(CLAD – NU, 2003, pp.20-21)

La idea de carrera administrativa, tal como se entiende en las Administraciones Públicas, responde a un crecimiento y desarrollo del personal en sentido horizontal y vertical. En dirección vertical supone mayores niveles de responsabilidad, paralelamente con un cambio en las tareas o funciones que el empleado desarrolla, y va aparejada con requisitos de formación académica. En cambio, la promoción horizontal supone un mayor dominio competencial vinculado a las tareas y funciones que el trabajador ya desarrolla en su puesto, y es el resultado del rendimiento laboral y los planes de capacitación.

#### 3.11. Subsistema de Desarrollo y Carrera (E. Lougo)

Se relaciona principalmente con tres de los siete subsistemas de la GRH.

Interactúa con el Subsistema de Gestión del Empleo definiendo los flujos de movimiento de las personas en la organización. Se relaciona estrechamente con la Gestión del Rendimiento, recibiendo de ésta informaciones primordiales que puedan indicar necesidades de aprendizaje u oportunidades de promoción.

Mantiene una coordinación constante con la Gestión de la compensación, principalmente con lo referido a los mecanismos de progresión salarial según los diferentes diseños de carrera.

El subsistema de Gestión del Desarrollo abarca dos áreas elementales de políticas de GRH.

### **3.10.1 Las políticas de promoción y carrera**

Que articulan los procesos por los cuales las personas prosperan en su aportación a la organización, como en el reconocimiento de ésta.

### **3.10.2 Las políticas de formación y desarrollo**

Creadas para garantizar los aprendizajes necesarios, individuales y colectivos, para el logro de los fines organizacionales, desarrollando sus competencias como estimulando su crecimiento profesional.

Para una formación de calidad las personas deben recibir de la organización una formación adecuada que complemente su formación inicial o de ingreso, para que se puedan ir adaptando al cambio de las tareas y, así, lograr un mejor rendimiento, y también para brindarle apoyo en su crecimiento profesional.

Las actividades que se realicen para el desarrollo de las personas no deben estar orientadas solamente a capacidades específicas para cubrir un puesto determinado, sino que también deben focalizarse al crecimiento del individuo y al de la organización, razón por la cual la capacitación y el desarrollo deben estar precisamente vinculados con la estrategia de la organización, puesto que es la estrategia la que determinará las capacidades que necesitarán los empleados para enfrentar los desafíos que vendrán.

Definimos carrera profesional: es una sucesión de experiencias laborales, o de trabajo, por las que atravesará un individuo durante toda su carrera profesional, y a través de las cuales éste irá adquiriendo distintos conocimientos, habilidades y actitudes.

Para Chiavenato (2002) “una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.” p.418 (ver)

Alles (2009c) describe diferentes opciones para el desarrollo de talento dentro de una organización, citando como los más importantes a los *Planes de Sucesión y Diagramas de Reemplazo*, y de los cuales opina que deberían aplicarse de forma inmediata, seguido en importancia por el plan de *Jefe Entrenador*, dada la relevancia que éste tiene para cualquier tipo de organización al desarrollar los jefes de todos los niveles. Luego nombra, sin un orden establecido, al plan de *Personas Clave, Planes de Carrera, Carrera Gerencial y Especialista*, de los cuales indica que su importancia radica en tener a las personas formadas y listas para ocupar cargos de mayor nivel. Para cuando la mayoría de los planes mencionados sean aplicados, menciona la implementación del plan de *Mentoring y Planes de Jóvenes Profesionales (JP)*, dejando para el último lugar al plan de *Entrenamiento Experto*, recomendándolo para el desarrollo de los jefes mencionados anteriormente en el plan de *Jefe Entrenador*.

#### 4 APARTADO METODOLÓGICO

Si bien por momentos la metodología de la investigación podría denominarse como un proceso de enfoque mixto, o de métodos mixtos, la metodología utilizada es “predominantemente cualitativa”, dado que la prioridad y análisis de los datos son del tipo cualitativos más que cuantitativos, ya que el principal objetivo de esta investigación es comprender de qué manera



influyó, en los empleados de la Secretaría General de la provincia de Río Negro, la creación de una ley beneficiosa para ellos en lo concerniente a la realización de los aportes personales para el sistema previsional ordinario. Se trata de la Ley N° 4.640, que primeramente fuera promulgada pero no aplicada por razones de diversa índole - primordialmente la económica - y que luego de algunos años y a través de innumerables reclamos finalmente fuera aplicada de forma definitiva en los haberes de los empleados.

Teniendo en cuenta los lineamientos de Sampieri (2014), también podríamos denominar a esta investigación como Método Mixto de Preponderancia Cualitativa: “Puramente Cualitativo” o “Cualitativo Mixto (CUAL-Cuan)”.

Como toda investigación, en las que, en su mayoría, la metodología utilizada es la cualitativa, puede contener momentos de necesidad de una medición numérica, aunque en ésta lo esencial del análisis no es estadístico. Por lo tanto, el objetivo de la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes. Hernández-Sampieri, basado en una idea de Richard Grinnell (2014), afirma:

“Un planteamiento cualitativo es como “ingresar a un laberinto”. Sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para improvisar”.

#### 1.1.1. Tipo de la investigación

Esta investigación es del tipo “exploratoria”. Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo consiste en examinar un problema o suceso poco estudiado, del cual se sabe muy poco o casi nada al respecto. Fidias G. Arias (2006) define: “La investigación exploratoria es aquella que

se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Pag.26)”

Según Hernández-S. (2014), un estudio es de alcance exploratorio cuando, al revisarse la literatura, se descubre que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio; o también cuando indagamos sobre algunos temas o áreas desde distintas perspectivas. Además, detalla que en el alcance exploratorio se investigan problemas poco estudiados, se indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios y preparan el terreno para nuevos estudios.

Las investigaciones exploratorias generalmente anteceden a otras investigaciones. En este caso, la investigación pasa a ser “descriptiva” porque se detalla todo el proceso transcurrido desde la presentación del proyecto de la Ley N° 4.640 hasta el momento mismo en que finalmente se decide aplicarla en los haberes de los agentes. Al respecto, Hernández-S. (2014) menciona que, con este tipo de estudios, se busca especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea analizado. Es decir, únicamente pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren.

Por último, debemos agregar que la presente investigación, además, es “propositiva”, ya que uno de los objetivos es demostrar, a través de los resultados obtenidos, la importancia de que las áreas de recursos humanos de los distintos organismos públicos cuenten con programas referentes a planes de sucesión y/o diagramas de reemplazo de personal para suplir los puestos de trabajo que puedan quedar vacantes en momentos imprevistos, o cuyos ocupantes cuenten con una fecha cierta de retiro, sobre todo para aquellos puestos considerados críticos, ocupados por personas claves, considerando que éstos son el pilar fundamental para el normal funcionamiento de

cualquier organización. En tanto que el principal objetivo de esta investigación es comprender e interpretar cómo influyó la inaplicabilidad de la Ley N° 4.640 en términos de la gestión del empleo. En este sentido, se obtuvieron datos precisos sobre la cantidad de personas que ya se encuentran en condiciones de adherirse al régimen previsional ordinario y, además, de las que están próximas a cumplir los requisitos exigidos para adherirse a dicho régimen, detectando así, los puestos que quedarían vacantes en un momento determinado.

#### 4.2 Universo

El universo donde se realiza la presente investigación es la Secretaría General, que se encuentra ubicada en Laprida 212 de la ciudad de Viedma, provincia de Río Negro. Pertenecen y dependen de esta Secretaría, sin contar la planta de funcionarios, un total de 403 agentes, en su mayoría ubicados en la ciudad de Viedma (325 agentes), otros en distintas localidades de la provincia (67 agentes) y algunos en Capital Federal (11 agentes).

#### 4.3 Población

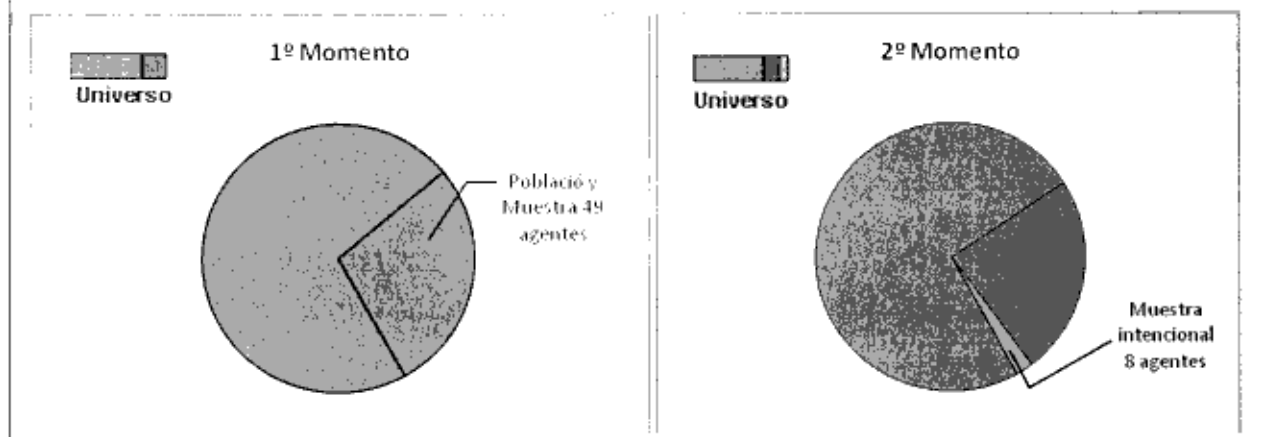
La población analizada comprende a los agentes que cumplen con los requisitos exigidos por ley para poder jubilarse y, además, a aquellos que estén próximos a cumplirlos, que tengan una antigüedad igual o mayor a 30 años prestando servicios para el estado, y cuyas edades oscilen entre 58 y 60 años - o más - para las mujeres, y entre 63 y 65 años - o más - para los varones.

#### 4.4 Muestra

En un primer momento, toda la población formó parte de la muestra; en un segundo momento, se procedió a realizar una muestra intencional con aquellas personas cuyos puestos, según las funciones que en ellos se realizan, son considerados críticos (teniendo en cuenta la misión de la

organización), y que quedarían vacantes por la aplicación de la Ley N° 4.640. Este fue uno de los criterios adoptados para determinar la muestra.

Gráfico 1: **Distintos momentos de muestreo**



Para el primer momento se realizó una encuesta en formato de Google Drive, teniendo en cuenta la facilidad y practicidad que esta herramienta proporciona, pudiendo encuestar a la totalidad de la población investigada en un menor tiempo y sin importar donde se encuentren, siempre que cuenten con acceso a internet. El objetivo de esta encuesta fue ratificar algunos datos ya obtenidos y, a su vez, obtener información precisa en cuanto al puesto que ocupaban y las actividades que desarrollaban, además del perfil (conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas) necesario para llevarlas a cabo. Habiendo identificado las funciones desarrolladas en esos puestos, el perfil de sus ocupantes, el grado de complejidad de las tareas, el grado de importancia que éstas tienen dentro de sus respectivas unidades organizacionales y, a su vez, la incidencia de esas unidades en el cumplimiento de la misión organizacional, se logró detectar al menos ocho (8) puestos críticos, entendidos éstos como puestos que, de no ser ocupados por personal idóneo o reemplazados por otros de igual valía, correría serio riesgo el normal

---

funcionamiento de una o más áreas y, por ende, el de una gran parte de la organización (o hasta el de la organización misma), creándose así una muestra intencional a la que nos referiremos en un segundo momento.

Otro objetivo de la encuesta fue obtener información acerca de la Ley N° 4.640, como por ejemplo, si sabían en qué consistía la misma, si hicieron algún tipo de reclamo durante su inaplicabilidad, si tuvieron respuestas por parte del organismo, etc.

Segundo momento. Aquí se procedió a realizar entrevistas cualitativas en profundidad a informantes “claves”, a esos empleados considerados claves que, ocupando puestos críticos, pasaron a formar parte de la muestra intencional. Aunque para algunos autores, como Alles (2009), opinan que generalmente los puestos clave son ocupados por personal gerencial o de alta gerencia, para la presente investigación coincidimos con aquellos autores que sostienen que un puesto clave se puede encontrar en cualquier parte de la estructura organizativa y no necesariamente son ocupados por personal de alta gerencia, proporcionando información de suma relevancia para la investigación propuesta. Además, se realizaron entrevistas a los referentes del área de RR. HH. Se eligió esta técnica, de entrevista en profundidad, ya que es un método interactivo y flexible que permite explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo cuando sea necesario, siempre con la principal finalidad de conocer cómo influyó la inaplicabilidad de la Ley N° 4.640, tanto en los agentes como en el mismo organismo y, además, para conocer si el organismo contaba con algún plan para suplir los puestos que quedarían vacantes.

### 1.5.1.1. Fuentes de recolección de información

Se comenzó esta investigación analizando fuentes documentales tales como leyes, decretos, resoluciones, instructivos, actas, etc. Luego, se trabajó con bases de datos proporcionadas por el organismo. En este punto, a través del método de combinación de bases de datos y filtrado, se obtuvo el grupo de personas que, de ahí en más, serían las que conformarían la totalidad de la población objeto de estudio de esta investigación - al menos para un primer momento -, teniendo en cuenta los requisitos en cuanto a sexo y edad para poder acceder al régimen previsional, o que les faltara hasta dos años (como máximo) para cumplir con el requisito de edad.

### 1.5.1.2. Técnicas de recolección de información

Observación participante: observando determinadas cuestiones y sensaciones dentro del organismo, desde el lugar que ocupamos como empleados del mismo, formando parte de la investigación como “informantes calificados”, pudimos vivenciar todo el proceso.

Recopilación documental y bibliográfica: han sido consultadas bases de datos, distintas normativas (leyes, decretos, resoluciones, instructivos, etc.), libros de diferentes autores (en versión de papel y digital), diarios y revistas digitales, blogs, etc.

Encuesta: se procedió a realizar una encuesta por correo electrónico, en formato de Google Drive, abarcando a la totalidad de la población estudiada.

Entrevistas semiestructuradas: fueron llevadas a cabo a partir de un guión de preguntas abiertas formuladas al entrevistado, sin un orden determinado, dándoles lugar a que se expresen libremente.

## CAPITULO II

### 1 SECRETARÍA GENERAL DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO

La Secretaría General se encuentra ubicada sobre calle Laprida N° 212 de la localidad de Viedma, Río Negro. Es una Secretaría de Estado, centrada en la atención de las acciones del Gobernador de la Provincia de Río Negro. Asimismo, funciona con dependencia directa del señor Gobernador de la provincia, con rango y jerarquía de Ministerio.

A lo largo del tiempo este ámbito tuvo varias modificaciones funcionales y asignación de diferentes competencias, dependiendo de las decisiones del gobierno de turno y con diferentes denominaciones como Gobernación, Ministerio de Coordinación, Secretaría General de la Gobernación<sup>4</sup> y en la actualidad Secretaría General<sup>5</sup>.

Su estructura está dirigida y supervisada por una planta de 21 funcionarios, cuyos cargos van desde Secretario General hasta Subdirector. Cuenta con una planta de personal de 403 agentes, de los que se desprenden 332 agentes de planta permanente y 71 de planta temporal.

#### 1.1 De sus competencias

Ley N° 5105<sup>6</sup> (Ley de Ministerios), Artículo 23, a). Compete a las secretarías de Estado asistir al Gobernador directamente y en todo lo inherente a la competencia específica que le asigna la presente. Sus titulares integrarán el Gabinete provincial, con funciones similares a las enunciadas en el artículo 4° inciso a). En particular, les compete:

##### a) A la Secretaría General:

<sup>4</sup> Ley N° 2.908 - Sancionada el 05/12/1995, promulgada el 07/12/1995 - Decreto N° 1480/1995 Boletín Oficial del 07/12/1995 N° 3.318.

<sup>5</sup> Ley N° 4.712 - Sancionada el 30/11/2011, promulgada el 05/12/2011 - Decreto N° 2011/2011 Boletín Oficial del 08/12/2011 N° 4993 – Modificada por la Ley de Ministerio N° 5.105.

<sup>6</sup> Ley N° 5105 - Promulgada el 20/05/2016 por Decreto N° 648/2016 (entrada en vigencia el 31/05/2016).

1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.
2. Ejecutar los planes, programas y proyectos de su área elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial.
3. Entender en la convocatoria y coordinación de las reuniones del Gabinete provincial, conforme lo disponga el Gobernador.
4. Entender en todo lo inherente a la evaluación y control de gestión de la ejecución del plan de gobierno aprobado por el Poder Ejecutivo Provincial.
5. Entender en todo lo concerniente al desarrollo de actividades de supervisión y coordinación de las políticas públicas y programas de acción de gobierno.
6. Entender en la supervisión jerárquica de la Casa de Río Negro y demás delegaciones del Poder Ejecutivo Provincial.
7. Desarrollar las actividades inherentes al servicio administrativo y atención del público despacho del Gobernador, a través del área Legal y Técnica incluyendo la promoción en sede legislativa de proyectos de ley elaborados por el Poder Ejecutivo Provincial y la supervisión de la Dirección del Boletín Oficial, registro y publicación de leyes, decretos y demás actos administrativos.
8. Producir los informes que el Gobernador le encomiende pudiendo recabar los antecedentes necesarios de los distintos ministerios, secretarías, organismos, entes y empresas.
9. Supervisar y controlar los bienes inmuebles del Estado Provincial, así como el ordenamiento del parque automotor y del régimen de viviendas oficiales.
10. Entender en la difusión de los actos de gobierno y política de comunicación del Estado y órgano de aplicación de las políticas relativas a radiodifusión, televisión y espectro de frecuencias.
11. Supervisar la gestión de Radio y Televisión Río Negro S.E.



- 
12. Entender en las actividades inherentes del servicio de Ceremonial y Protocolo del Gobernador.
  13. Entender en las relaciones institucionales con las iglesias, cultos y organizaciones no gubernamentales.
  14. Entender en las relaciones institucionales con el Gobierno Nacional y los demás gobiernos provinciales.
  15. Entender en las relaciones institucionales con el cuerpo consular que cumpla su misión en la provincia y con los diplomáticos en tránsito y de visita.
  16. Entender en las relaciones institucionales con la Universidad Nacional de Río Negro, la Universidad Nacional del Comahue y otras universidades.
  17. Entender en las relaciones institucionales con el Poder Legislativo y organismos de control interno y externo previstos en la Constitución Provincial.
  18. Entender, en coordinación con las áreas pertinentes, respecto de la promoción, planificación y ejecución en la formación y capacitación de jóvenes dirigentes políticos.
  19. Entender en la elaboración y fiscalización de las normas de preservación, protección y recuperación del ambiente.
  20. Entender en la regulación y control de los agentes, actividades y procesos contaminantes.
  21. Intervenir en la promoción de la educación ambiental y en la difusión de prácticas tendientes a la preservación ecológica.
  22. Entender en la promoción, integración y fortalecimiento de los consejos ambientales locales y regionales.
  23. Entender en todo lo relativo a la sección de áreas naturales protegidas y el Programa de Ordenamiento y Protección de los Recursos Naturales de la Costa Atlántica.

24. Intervenir en la regulación tecnológica y ambiental de la investigación y del uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables, incluyendo la promoción, fiscalización y control de la calidad en su uso, manejo y explotación.

### 2.3. Estructura

Tomando como referencia el modelo de estructura organizacional propuesto por Mintzberg (1979), ver en anexos, la estructura jerárquica de la Secretaría General está conformada de la siguiente manera: En la cúspide (ápice, o cumbre estratégica) se encuentra el Secretario General; en la segunda línea (o nivel medio), los funcionarios con cargos de Secretarios, Subsecretarios, Directores y Subdirectores, seguidos por coordinadores generales, de área, de división y de sección, hasta llegar al nivel inferior de la estructura (o núcleo de operaciones) conformado por el personal operativo. Siguiendo con el mismo planteo podemos describir, hacia la derecha de la estructura (o staff de apoyo), la dirección de RR. HH. y el área de asesoría legal. Hacia la izquierda de la estructura (o tecnoestructura), el departamento de informática.

### 3. Dependencias

Dependen de esta Secretaría General las siguientes Secretarías y Subsecretarías.

- ✓ Secretaría de Medios
- ✓ Secretaría de Relaciones Interinstitucionales
- ✓ Secretaría de Organización
- ✓ Secretarías de Ambiente y Desarrollo Sustentable
- ✓ Secretaría de Programas Especiales y Enlace con el CUI
- ✓ Subsecretaría de Ceremonial y Protocolo
- ✓ Subsecretaría de Casa de Rio Negro (e-38-35)
- ✓ Subsecretaría de Coordinación de los Centros Administrativos

Las leyes de ministerios siempre modifican parte de la estructura de la mayoría de organismos ya creados, y hasta crean otros, la Secretaría General no ha sido ajena a estos cambios, si observamos sus modificaciones por las leyes de ministerios desde diciembre del año 2011 (por Ley N° 4.712) y hasta la última modificación en mayo de 2016 (por Ley N° 5.105), lo que era la entonces Secretaria General de la Gobernación, por la Ley N° 4.712 , pasó a llamarse Secretaría General, modificando su organización interna, y algunas aéreas dejaron de depender de su órbita, las que pasaron a ser Secretarías de Estado en ese nuevo esquema gubernamental, como por ejemplo la Secretaría Legal y Técnica; y la Secretaría de Información y Coordinación, conformando las estructuras más allegadas al Gobernador.

Además, de la Secretaría General de la Gobernación se desprendió otra área que dependía directamente de ésta, lo que era el Consejo de Ecología y Medio Ambiente - CODEMA, que pasó a llamarse Secretaría de Medio Ambiente. Desde el mes de febrero de 2012, por una modificación en la Ley N°4.712. estas secretarías nuevamente pasaron a tener dependencia directa de la Secretaría General.

Luego, mediante la Ley N° 5.105, se transfiere todo lo relacionado con planificación al Ministerio de Economía, constituyéndose como rector de la política pública de la Planificación Estratégica de la Provincia. Además, la nueva ley contempla la unificación de funciones relacionadas al mantenimiento y control de los inmuebles de la provincia, parque automotor y régimen de viviendas oficiales en la Secretaría General.

A través de la reorganización ministerial del Poder Ejecutivo Provincial, como parte de la reestructuración de las principales áreas del estado y readecuación de las competencias de cada ministerio y/o secretaria, lo que se busca es lograr una mayor agilidad e innovación dentro del estado provincial, quedando plasmada la impronta del gobierno de turno.

### CAPITULO III

#### 1 POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN DEL PODER EJECUTIVO - LEY N° 4.640

El presente capítulo tiene como objetivo presentar y describir el surgimiento de la Ley 4.640, desde la presentación de su proyecto y hasta su implementación, a partir de informaciones periodísticas, datos extraídos de diarios en soporte papel, portales digitales, leyes, diario de sesiones ordinarias legislativas y fallos judiciales.

A finales del año 2010, en la reunión legislativa n° XVII<sup>7</sup>, la legislatura de la provincia de Río Negro aprobó por unanimidad el proyecto de ley presentado por el legislador Facundo López, acompañado por las legisladoras Contreras y Maza.

El proyecto presentado tenía como finalidad el blanqueamiento de todos los conceptos que componen las remuneraciones de los trabajadores de la administración pública central rionegrina, entendiendo como remuneración o salario a todo ingreso que percibe un trabajador, retribución o compensación de su actividad personal, servicios prestados en relación de dependencia. Los sueldos de los empleados del poder ejecutivo estaban compuestos por sumas remunerativas y no remunerativas. Por ello, este proyecto planteó la incorporación de todos los conceptos que formaban parte del sueldo como sumas remunerativas sujetas a aportes, al personal entrado en sus últimos diez años para cumplir con el requisito de edad, exigidos por la Ley N° 24.241<sup>8</sup> para la jubilación ordinaria. Art.47.- "Tendrán derecho a la jubilación ordinaria los afiliados hombre que hubieran cumplido sesenta y cinco (65) años de edad y mujeres que hubieran cumplido sesenta (60) años de edad...". Art. 24° sobre determinación del haber mensual de la prestación compensatoria. a) "Si todos los servicios con aportes computados fueren en relación de

<sup>7</sup> Legislatura de la Provincia de Río Negro. Diario de Sesiones. Reunión XVII – 15ª Sesión Ordinaria. 16 de Diciembre de 2010. 39º PERIODO LEGISLATIVO

<sup>8</sup> Ley N° 24.241, 23 de Septiembre de 1993, creación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Publicada en el Boletín Oficial N° 27745, del 18-oct-1993.

dependencia, el haber será equivalente al uno y medio por ciento (1,5 %) por cada año de servicio con aportes, (...) calculado sobre el promedio de las remuneraciones sujetas a aportes y contribuciones, actualizadas y percibidas durante el periodo de diez (10) años inmediatamente anteriores a la cesación en el servicio...”.

En la sesión legislativa del 16 de diciembre de 2010, el miembro informante autor del proyecto, el legislador López, entre otros conceptos señaló:

*“...El presente proyecto de ley que estamos tratando tiene como objetivo central el reconocimiento anhelado y largamente esperado por cientos de trabajadores del estado provincial, que sin lugar a dudas va significar una reivindicación histórica de las distintas entidades gremiales y de la totalidad de los empleados públicos. por la aludida iniciativa esta asamblea legislativa va a poder establecer normativamente que todo el personal que presta servicios bajo la órbita del poder ejecutivo provincial y que comprenda las edades de 50 años para las mujeres y 55 años para los varones, van hacer incorporados todos sus adicionales, como sumas remunerativas sujetas a aportes...”*

Se observo que la gran mayoría de los conceptos que formaban parte de los sueldos de los empleados del ejecutivo detectaban ser de carácter no remunerativos, lo que implicaba que no tenia descuentos para los aportes previsionales, afectando fundamentalmente al personal próximo a jubilarse debido a que no se computarizaba la totalidad de sus remuneraciones al momento de jubilarse. Por tal motivo, su salario como pasivo era muy inferior a lo que venía percibiendo como activo. Por eso, era de suma importancia que el Estado comenzara a efectuar los aportes sobre todo el haber del empleado.

La aprobación de la ley significaba una reivindicación historia, sobre la que se viene luchando desde los distintos sectores gremiales, desde hace mucho tiempo, pero sobre todo, implica una

lucha legítima y justa para devolverle al trabajador público, el tan declamado y postergado derecho a la integridad de su salario, a la intangibilidad de su remuneración.

Como se puede extraer del diario de secciones de la legislatura, en sus comienzos, el proyecto de ley del blanqueamiento de las sumas estaba destinado solamente a los trabajadores provinciales del Ministerio de Salud, quienes percibían un 60% de sus haberes en sumas no remunerativas.

Esta era una de las causas de que los trabajadores se jubilaran con un sueldo menor, además del atraso en temas salariales que tenía la provincia, perjudicando a los trabajadores estatales.

*"...Debido a que estas situaciones no pudieran ser resueltas en las mesas paritarias tal cual esta instituido nacional y constitucionalmente., ni que tampoco puedan gozar de normativas que ya están ampliamente vigentes en todo el país, como es la pluri representación en la provincia, que permitiría a los trabajadores ser reconocidos como tales, y no simplemente como funcionarios del estado, tal cual se presenta en lo que es la función pública..."*

En la reunión donde se trató el proyecto de ley, la legisladora Horne opinó que, si bien avalaba el proyecto, lo consideraba como un blanqueo parcial de los trabajadores: *"...no podemos dejar de señalar que esta ley de blanqueo es también una especie de desenmascaramiento de los trabajos del estado en la provincia de Río Negro. Así también señalada el atraso que tiene la provincia en cuanto a la situación de los trabajadores del estado, en virtud de que esta situaciones no pueden resolverse en las mesas paritarias lo cual está constituido nacionalmente y constitucionalmente..."*

Se puede observar que son los mismos legisladores los que admitieron que esta norma reconoce el derecho de los trabajadores de la administración pública; aunque entendiendo que la misma no es suficiente *"...un parche muy pequeño e insuficiente para no cubrir ni siquiera la rodilla, es estirar la sábana hacia arriba pero deja a la vista la situación de indefensión de los trabajadores de la administración pública..."*. Con la implementación de esta ley se solucionaría

una parte del problema de los empleados públicos, reparando el perjuicio que se le causa al haber previsional del empleado al momento de su retiro de la actividad administrativa, en tanto que lo efectivamente percibido como activo no tiene consonancia con lo que cobrará como pasivo.

### 1.3 Sanción de la Ley N° 4.640

En la reunión legislativa n° III, 2ª sesión ordinaria, del 40º periodo legislativo, celebrado el día 17 de marzo de 2011, la legislatura de la provincia de Río Negro sancionó el proyecto aprobado en primera vuelta y fue sancionada por unanimidad por el cuerpo legislativo provincial.

La Ley N° 4.640<sup>9</sup>, promulgada en fecha 26 de abril de 2011 (promulgada de hecho), ordena en su artículo 1º: “se establece a partir de la fecha de promulgación de la presente para todo el personal dependiente del poder ejecutivo provincial, que este comprendido en las edades de cincuenta (50) años para las mujeres y 55 años para los hombres, la incorporación de todos los adicionales a sumas remunerativas, sujeta a aportes”.

La legislatura de la provincia de Río Negro dictó la Ley L N° 4.640 mediante la cual se estableció para el personal dependiente del poder ejecutivo la incorporación de todos sus adicionales como sumas sujetas a aportes. Señalaba que la norma determina que dicho beneficio fuera otorgado una vez que la ley fuera promulgada, para el caso de los agentes que cumplan 50 años de edad.

El proyecto de la ley se aprobó en un contexto de tiempos electorales, siendo de suma importancia para los trabajadores, ya que permitiría que, en adelante, las sumas que percibirían en concepto de adicionales, que registran un pago continuo, regular y sostenido en los años, sean consideradas como parte integrante del salario y, de este modo, parte del cálculo de su futuro

---

<sup>9</sup>Ley N° 4640. Sancionada el 17/03/2011 - Promulgada el 26/04/2011 - Publicado en el Boletín Oficial del 05/05/2011 -Entrada en vigencia el 13/05/2011. BO. n° 4930/11. Autor/es: Facundo Manuel LOPEZ.

haber previsional. Constituyendo un avance importante y trascendental, la circunstancia que el Estado provincial, demostró una enorme voluntad política además de un esfuerzo importante desde el punto de vista fiscal y presupuestario, comience a realizar los aportes sobre los distintos adicionales que venían percibiendo los empleados públicos como sumas no remunerativas.

Los diferentes ajustes que sufrieron los empleados públicos en la década de los 90<sup>10</sup>, producto de las crisis fiscales y presupuestarias, descuentos, rebajas salariales, provocaron una pérdida de derechos laborales y garantías, la intangibilidad de los salarios, esto conllevó a la brusca disminución de los aportes previsionales, bajo el pretexto de la conservación del empleo, la no desvinculación y/o permanencia estable en la planta. Por eso los legisladores planteaban la necesidad de la aprobación de la norma, con la cual se iría recomponiendo la situación de los empleados en la medida que el presupuesto y las finanzas provinciales lo fueran permitiendo.

La aprobación de la ley implica un gran avance poder asignar carácter remunerativo a los adicionales percibidos y, así, poder considerarlos para el cálculo de las cargas y contribuciones de la seguridad social. Esto permite a los empleados públicos tener la posibilidad de que, en sus últimos diez años de trabajo, puedan aumentar - en algunos casos significativamente - el importe de los aportes que efectúan en su vínculo con los organismos provisionales y de seguridad social. En consecuencia, resulta de suma importancia que el importe del haber jubilatorio se vea incrementado una vez retirado o acreditada la condición de pasivo, aunque más no sea en su mínima expresión.

---

<sup>10</sup> Hasta la mitad de la década de los '90, los aportes para la jubilación representaban el 11% de los haberes brutos, incluyendo los que, con los ajustes, se convirtieron en adicionales no remunerativos (título, permanencia en la categoría y otros).



**CAPITULO IV****I ANÁLISIS DE LAS IMPLICANCIAS PARA LA REGLAMENTACIÓN DE LA LEY N°****4.640**

Al momento de aprobarse la Ley N° 4.640 en el año 2011, las partidas presupuestarias ya estaban ejecutadas, por lo que su implementación dependió de la inclusión en las partidas presupuestarias en el año 2012. La ley tenía carácter programático, pero su eficacia estaba sujeta a la condición de ser reglamentada por el Ministerio de Economía a los fines de su implementación.

El contenido de las leyes es parte de las políticas del estado provincial, a las que les conciernen objetivos institucionales de los distintos aparatos que se encargan de promover y velar por que se cumpla la legislación vigente. En este caso se encuentran en juego cuestiones concernientes a la determinación del régimen salarial del sector público y por ende a la distribución de los recursos del presupuesto.

La implementación estaba en manos del Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, y de acuerdo a las partidas presupuestarias, conforme el artículo 2. Al momento del dictado de la ley de presupuesto para el año 2012 (ley 4733), no se incluyó previsión alguna para el cumplimiento de la norma. En el marco de la emergencia económica, financiera y administrativa del sector público provincial a raíz de la declaración de emergencia provincial, la norma no fue incluida en las partidas de ese año, que no incluyó previsión alguna para el cumplimiento de la norma; la responsabilidad del cumplimiento del deber jurídico por parte del Estado no puede ser excusado. Y además, la ley posee carácter programático <sup>11</sup>terminología del campo del derecho constitucional, programáticas a ciertas cláusulas que supuestamente carecerían de plena

<sup>11</sup> Fallo Judicial publicado en blogspot digital, martes, 4 de junio de 2013.

Sentencia de aplicación de Ley 4640. Organismo: Cámara del Trabajo de la ciudad de Viedma R.N.- N° Expediente: 394/12 - Fecha: 2013-06-03. Descripción: SENTENCIA - Carátula: ACUÑA, Delmiro C/ PROVINCIA DE RIO NEGRO- Instituto de Desarrollo del Valle Inferior- IDEVI- S/ CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO.<http://jubilaciondignam.blogspot.com/2013/06/sentencia-de-aplicacion-de-ley-4640.html>.

operatividad, y cuya eficacia dependería de que se contase con los medios necesarios para su materialización, el profesor Balbín menciona las leyes son operativas, es decir no es necesario reglamentarlas para su aplicación, salvo casos realmente excepcionales la potestad de reglamentar supone complementar la ley con el propósito de garantizar su cumplimiento. Y que no se prevé ninguna reglamentación como necesaria para su cumplimiento, al mismo tiempo se infiere que se ha constituido un verdadero deber jurídico en cabeza del poder ejecutivo.

Cabe señalar que el artículo 99° de la constitución de provincia de Río Negro expresa que “todo acto de la administración debe ajustarse a la ley de presupuesto. Las leyes especiales que dispongan o autoricen gastos, deben indicar el recurso presupuestario correspondiente. Estos gastos y recursos son incluidos en la primera ley de presupuesto que se apruebe, bajo sanción de caducidad”. Aprobada la ley 4640, no cumplía con la exigencia de indicar cuál era el recurso que le serviría para afrontar el gasto que ordena.

Declarándose la emergencia institucional, económica, financiera, administrativa y social del sector público provincial definido por el artículo 2° de la Ley H 3.186, añade que esta ley autorizó al poder ejecutivo a adoptar las medidas necesarias a fin de superar la emergencia, incluyendo medidas de carácter económico y salarial. Operándose, por ende, la caducidad, *no deja duda al respecto a que ha operado en el caso la caducidad de la norma*, - en forma automática- por aplicación del art 99° de la constitución provincial.

Recordemos que el poder ejecutivo posee facultades para efectuar reasignaciones presupuestarias, tal como lo establecen los artículos 19° a 21° de la ley de presupuesto 4.814.

El Acta N° 02/2012 de la Función Pública del 23 de julio de ese año, señalaba que, en su punto 5, se establecían las pautas para el cronograma de cumplimiento efectivo de la normativa que nunca se implementó, aun siendo un gran anhelo de los trabajadores.

El Ministro de Economía de ese entonces, Alejandro Palmieri, había reconocido que era un momento muy difícil para su aplicación porque se debían afectar importantes sumas de dinero para ponerla en práctica, afirmando, además, que la medida representaba un mayor gasto para el Estado, porque debía ingresar un mayor monto en concepto de aportes, hecho que ponía en riesgo el equilibrio económico que se estaba logrando en la provincia<sup>12</sup>.

Además, menciona que no incluir los gastos personales y patronales en las partidas presupuestarias para el ejercicio 2012, destinados a la ejecución de ley, ha sido razonable y ajustado a la realidad provincial de ese año, ajustándose a la realidad económica y financiera de la provincia: de igual manera su inaplicabilidad generó un perjuicio para los empleados públicos.

A partir de su promulgación, la ley otorga un derecho al empleado, nace la obligación del Estado provincial para cumplir con lo allí ordenado, de acuerdo al mecanismo de creación de las leyes, en que concurren, de acuerdo a nuestro diseño constitucional, el poder legislativo – sanción – y el poder ejecutivo – sanción (o veto) y publicación.

Su inaplicabilidad afectó esencialmente los derechos previsionales de los empleados, en razón de que la incorporación de los adicionales como sumas remunerativas sujetas a aportes persigue la finalidad de que su futuro haber jubilatorio sea un reflejo real y, por lo tanto, legítimo de lo percibido en actividad. Cabe citar el concepto de remuneración para el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP) mencionado en la Ley N° 24.241, Artículo 6°: “Se considera remuneración, a los fines del SIJP, todo ingreso que percibiere el afiliado en dinero o en especie susceptible de prestación pecuniaria, en retribución o compensación o con motivo de su actividad personal, en concepto de sueldo, sueldo anual complementario, salario, honorarios, comisiones,

---

<sup>12</sup>Diario de edición digital “RIO NEGRO” 3 de junio del año 2013: Jubilaciones: Defensora pidió por la aplicación de la ley 4640. Nadina Díaz se reunió con el ministro Palmieri para analizar la implementación. [https://www.rionegro.com.ar/jubilaciones-defensora-pidio-por-la-aplicacion-de-la-ley-4640-GRRN\\_1178034/](https://www.rionegro.com.ar/jubilaciones-defensora-pidio-por-la-aplicacion-de-la-ley-4640-GRRN_1178034/)

participación en las ganancias, habilitación, propinas, gratificaciones y suplementos adicionales que tengan el carácter de habituales y regulares, viáticos y gastos de representación, excepto en la parte efectivamente gastada y acreditada por medio de comprobantes, y toda otra retribución, cualquiera fuere la denominación que se le asigne, percibida por servicios ordinarios o extraordinarios prestados en relación de dependencia”.

Cuando la administración dicta un acto administrativo que genera prestaciones, otorga derechos subjetivos que benefician a un administrado. Este incorpora a su patrimonio un cierto derecho, en la medida en que este derecho es susceptible de apreciación económica si integra el concepto constitucional de propiedad encuadrado en la C.N., art.17, y no puede ser quitado por la propia administración.

La falta de implementación por parte del Estado y la inacción de la asociación gremial mayoritaria legalmente reconocida llevaron a que, los agentes alcanzados en forma individual, comenzaran a realizar reclamos administrativos en el marco de la Ley 2.938 de procedimiento administrativo de la provincia. Vencidos los plazos allí estipulados, y ante el silencio del Estado sobre dichos reclamos, varios agentes iniciaron presentaciones judiciales en distintas Cámaras de Trabajo de la provincia.

Promulgada, la ley generó un derecho para los trabajadores: la incorporación de los adicionales y sumas no remunerativas que percibían como sumas remunerativas sujetas a aportes. Y el Estado no solo debe ser garante del cumplimiento del orden jurídico, el Estado tiene que hacerse cargo de todas las obligaciones que emergen de la relación de empleo.

Ante la imposibilidad económica del Estado para ser frente a dicha disposición, argumenta en primera instancia que, ante la no previsión presupuestaria, la ley ha caducado. También hace referencia a que los conceptos a incorporar como “remunerativos” son bonificaciones,

suplementos adicionales, etc., que en general tienen carácter transitorio, dado que dependen de determinados cumplimientos para adquirirlos.

Dichos argumentos no serían válidos para la justicia laboral, dado que los legisladores, en oportunidad de fundamentar el reconocimiento de sumas no remunerativas, consideraron que se trataba de sumas de aportes sobre distintos adicionales que venían percibiendo por años los empleados públicos. Es decir, que cumplían con los requisitos de normalidad y habitualidad para ser reconocidos como parte de sus remuneraciones. Respecto a la no aplicación de la ley, la misma justicia entendió que correspondería la aplicación del Artículo N° 1.112 del Código Civil que señala la responsabilidad del funcionario público ante el incumpliendo de sus obligaciones legales. Como consecuencia de ello, hizo lugar a todas las demandas presentadas por los agentes estatales contra el Estado. La Ley L N° 4.640 no ha hecho otra cosa que “reconocer” el derecho de los agentes públicos.

Los fundamentos que esbozaron los legisladores al presentar este proyecto de ley estaban justificados al proteger los derechos laborales y de la seguridad social de los empleados públicos provinciales. Una vez promulgada la ley, la norma se encuentra en vigencia y es el estado provincial quien tiene el deber jurídico concreto y determinado de transformar todos los adicionales de los beneficiarios alcanzados en sumas remunerativas sujetas a aportes; y a su vez los administrados, tienen el derecho de reclamar el cumplimiento de tal deber en su propia defensa (art. 39, inc. e, Ley L N° 3052).

La dilatación en la aplicación de la Ley N° 4.640 afectó directamente a cada trabajador en su futuro haber jubilatorio. El tratamiento y las interpretaciones de leyes laborales deben efectuarse conforme los principios del derecho del trabajo, siendo esto perfectamente aplicable a las normas que rigen la relación del empleo público. El Estado provincial no solo debe ser el garante del cumplimiento del orden público, en cuanto a las relaciones que se verifiquen entre particulares,

sino que fundamentalmente debe ser un ejemplo concreto de respeto y cumplimiento por el marco normativo que él mismo ha sancionado.

El Estado no puede continuar abstrayéndose de sus obligaciones primarias y de todas aquellas obligaciones que derivan o emergen de la relación de empleo con los miles de trabajadores que de él dependen.

#### 4.1.1. Aplicación de la Ley N° 4.640

En tanto, a través del Decreto N° 664/15 (reglamentario de la Ley N° 4.640), se creó el régimen voluntario de regularización de aportes y contribuciones a la Seguridad Social, cuya finalidad es la incorporación de conceptos no remunerativos a los haberes del personal activo del poder ejecutivo provincial que se encuentre en condiciones de jubilarse, mediante el cual los agentes podrán incorporar como "remunerativas" las sumas liquidadas bajo conceptos "no remunerativos", desde el mes de abril de 2011 y hasta el mes de marzo de 2016 inclusive. Los aportes previsionales adeudados por los agentes que se adhieran a lo previsto en el Decreto N° 664/15 serán abonados íntegramente por el Poder Ejecutivo y deducidos hasta en 84 cuotas de los haberes jubilatorios, generándose dos deudas con la ANSES: una del Estado y otra de la persona. Ambas son pagadas por el Estado y el trabajador lo devolverá una vez que comience a percibir la jubilación, hasta en 84 cuotas sin interés.

A partir de abril del año 2016 el gobernador Alberto Weretilneck, luego de numerosos reclamos, tomó la decisión de comenzar a aplicar la Ley N° 4.640 de forma automática en los haberes del personal del poder ejecutivo, convirtiendo las sumas "no remunerativas" en "remunerativas". De esta manera, las actuales sumas no remunerativas se computarán para el cálculo del haber jubilatorio.

Quienes tengan la edad (60 años las mujeres y 65 los varones) y los años de aporte suficientes (30) recibirán ayuda del Estado para poder pagar la diferencia en los aportes, a partir del blanqueo de las sumas no remunerativas que hoy perciben todos los trabajadores estatales. Y el decreto irá “acomodando” y “corrigiendo” el sistema para los que hoy tienen 50 (mujeres) y 55 años (varones), blanqueando de forma automática sus últimos 10 años laborados, siempre teniendo en cuenta edad y sexo. De esta manera, al momento de la jubilación tendrán blanqueados el cien por ciento de sus haberes.

Forma parte también de dicha reglamentación el Decreto N° 1600/16, que rectifica el punto 1 (“alcance”) y el punto 2 (“solicitud de adhesión”), del anexo I del decreto N° 664/15.

También se hicieron eco de esta problemática los medios periodísticos de la provincia, el mismo gobernador Alberto Weretilneck, reflejando lo que estaba ocurriendo, resaltó que esta medida permitiría que todos los agentes públicos que empiecen a transitar sus últimos diez años para acceder a la jubilación, cuenten con la totalidad de su salario de carácter remunerativo a los efectos de su cálculo jubilatorio. A partir de los salarios correspondientes al mes de abril de 2016 esto quedó normalizado en los haberes mensuales de los agentes beneficiados, lo que significaría una mejora su el futuro haber previsional.

Por su parte el principal gremio UPCN<sup>13</sup>, reconoció el esfuerzo enorme del gobierno de ejecutar la ley, destacó en distintos medios el entendimiento entre el Gobierno provincial y el gremio. Además, señaló que desde el año 2011 a la fecha tuvieron varias reuniones, encuentros y desencuentros, hasta poder llegar a ese acuerdo. También mencionó que judicializaron los reclamos porque entendían que defender los intereses de la provincia es en beneficio de todos, y

<sup>13</sup> Portal de noticias - Gobierno de Río Negro de fecha 4 de abril del año 2016.  
<http://rionegro.gov.ar/?contID=28553>

porque creían que no era necesario comenzar a realizar juicios por todos lados por una ley que se tenía que aplicar. Resaltó la buena voluntad del Gobierno y expresó que “primó el hecho político y la buena intención del Gobernador de retirar este tema de la justicia y llevarlo al ámbito de racionalidad y justicia social que merecemos”. Finalmente, remarcó que ese logro fue muy difícil y que no sucede en todas las provincias.

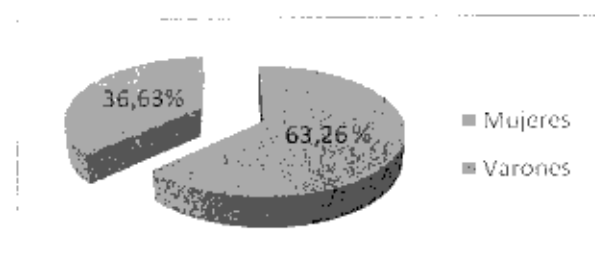
## 2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA A TRAVÉS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 2.1 Análisis de las encuestas

Todos los gráficos que acompañan los resultados de la encuesta fueron creados a partir de los cuadros estadísticos (de igual número) contenidos en los anexos.

#### 2.1.1 Datos Generales

Gráfico 2: Sexo de los participantes



Del total de los participantes encuestados, el 63,26 % son de sexo femenino, siendo un 36,63% los de sexo masculino (Gráfico 2). De las mujeres encuestadas, el 58,065% se encuentra en un rango de edad de entre 58 y 60 años, el 32,258% entre 60 y 63 años, un 6,452% entre 63 y 65 años y solo el 3,226% cuenta con más de 65 años. En cuanto a los varones, el 16,667% se



encuentra entre las edades de 60 y 63 años, la gran mayoría entre 63 y 65 años alcanzando un 72,222% y solamente el 11,111% cuenta con más de 65 años. (Gráfico 3)

Gráfico 3: Rango de edades según sexo

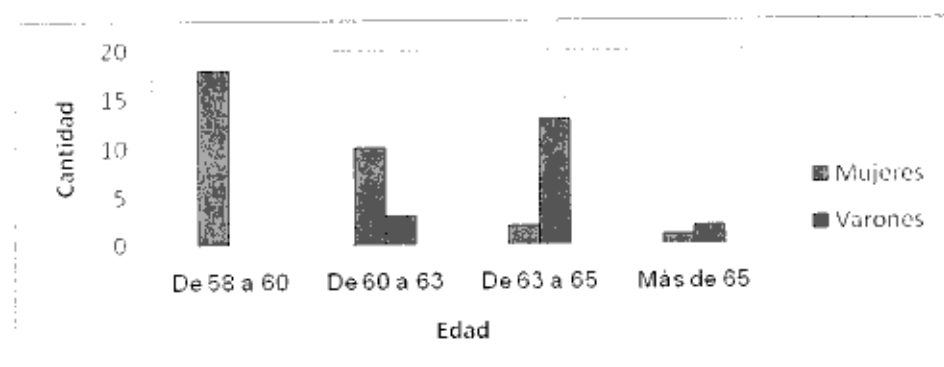
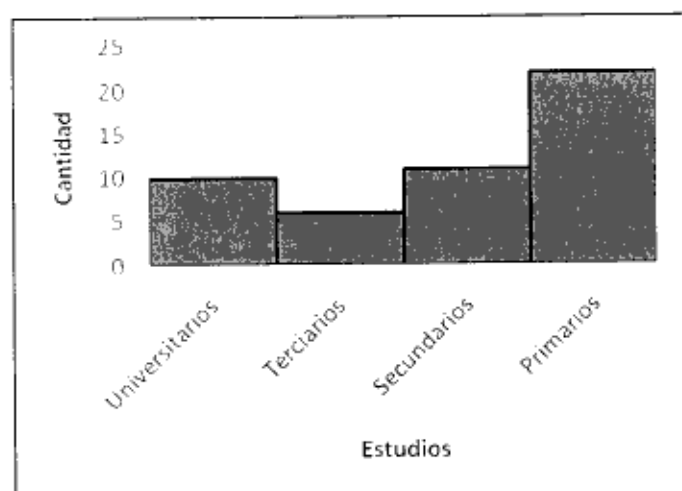


Gráfico 4: Nivel de Estudio alcanzado



De los 49 agentes encuestados, el 22,49% posee título de nivel primario, casi la mitad, un 44,89% tiene nivel de estudio secundario, en menor medida, un 12,24%, cuenta con un nivel de

estudio terciario y el 20,40% obtuvo el mayor nivel de estudio alcanzado, universitario.

(Gráfico 4)

Al solicitarles los años de permanencia en el puesto actual, el 15% de los agentes coincidió en tener entre 1 y 4 años, el 14% entre 5 y 8 años, un 4% entre 9 y 12 años, otro 4% de 13 a 16 años, el 6% se encontraba en un rango de 17 a 20 años, finalmente y siendo algo más de la mitad, un 57% de los agentes hacía 21 años como mínimo que se desempeñaba en su actual puesto. (Gráfico 5)

El 24% de los agentes manifestó que aprender los conocimientos necesarios para realizar las actividades en el puesto les abarcó menos de 1 año, un 10% respondió entre 1 y 2 años, mientras que el resto y siendo la gran mayoría, un 65%, reconoció que les demandó más de 2 años.

(Gráfico 6)

Gráfico 5: Antigüedad en el puesto actual

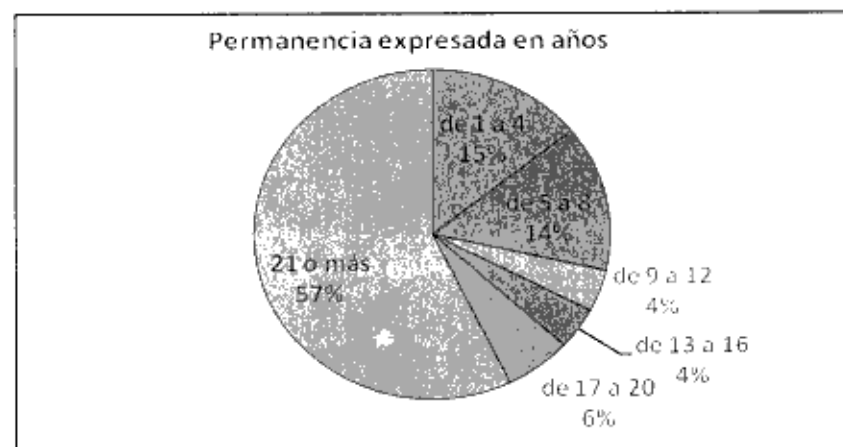


Gráfico 6: Tiempo para adquirir los conocimientos

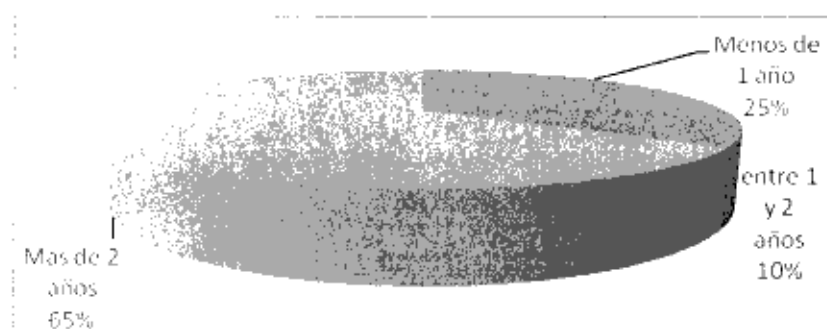
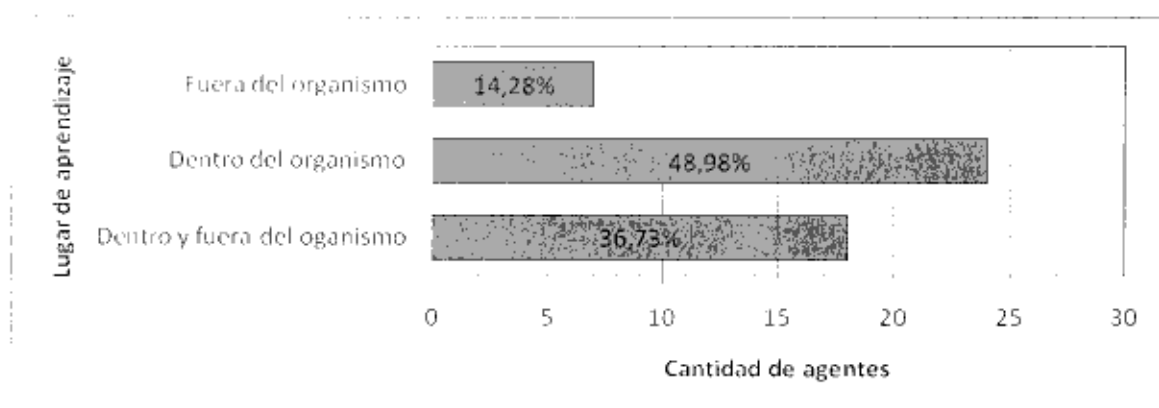


Gráfico 7: Donde adquirió esos conocimientos



Al pedirles que señalaran dónde aprendieron los conocimientos necesarios para realizar las tareas o actividades, el 14,28% de los agentes coincidió en decir que los adquirió fuera del organismo, casi la mitad, un 48% reconoció que los adquirió dentro del organismo y el 36,73% dijo haberlos adquirido de ambas formas. (Gráfico 7)

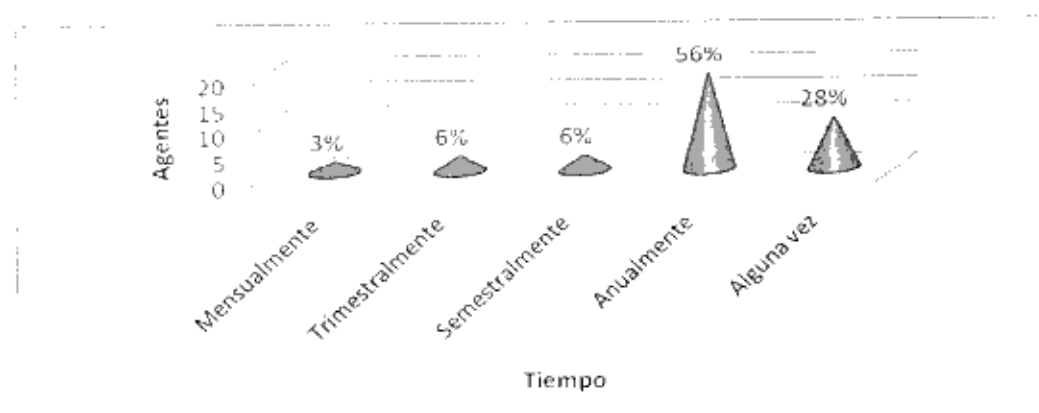
### 2.1.2 Datos de contenido

Cuando se les preguntó si habían recibido capacitaciones por parte del organismo casi las dos terceras partes respondieron que sí:

Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la organización?	
Si	32
No	17

De esos 32 agentes que respondieron afirmativamente, el 3% dijo recibir capacitaciones mensualmente, un 6% señaló que recibieron capacitaciones o cursos de capacitación de forma trimestral, otro 6% que al menos 2 veces al año, más de la mitad, un 56% que recibió capacitaciones de forma anual, y el 28% restante que al menos alguna o algunas veces han recibido capacitaciones por parte del organismo. (Gráfico 8).

Gráfico 8: Frecuencia de las capacitaciones recibidas



La totalidad de los integrantes de la muestra consideran que las funciones que desarrollan son primordiales para la organización:

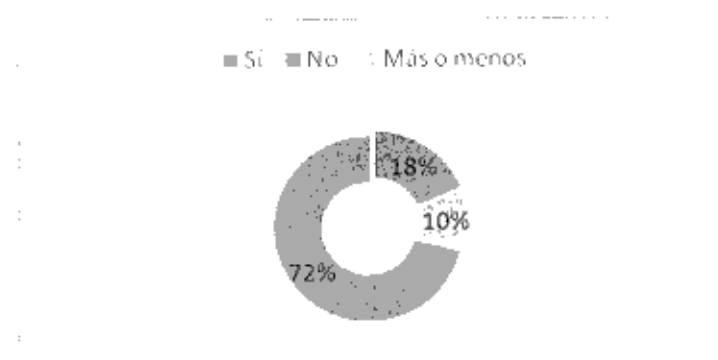
¿Considera que las funciones que Ud. desarrolla son primordiales para el cumplimiento del logro de los objetivos organizacionales?	
Si	49
No	0
Total N	49

### 2.1.3 Datos sobre la Ley N° 4.640

Un 10% de los agentes reconoció no saber de qué trataba la Ley N° 4.640, el 18% de ellos dijo que algo sabían y la gran mayoría, un 72%, admitió saber exactamente a qué se refería la ley.

(Gráfico 9)

Gráfico 9: Conocimiento sobre la Ley N° 4.640

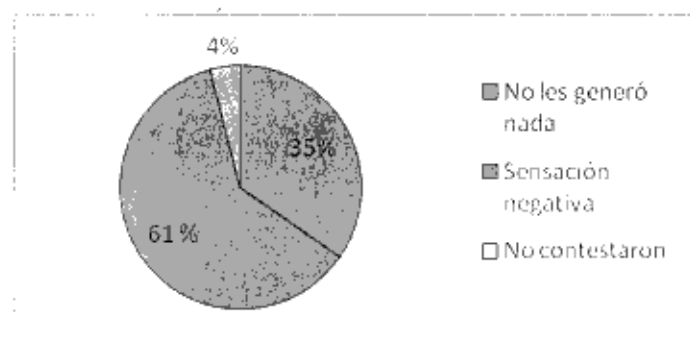


Al preguntarles qué les generó el hecho de que el Estado provincial aprobara la ley y luego no la aplicara, el 35% de los agentes respondió que no les provocó nada, mientras que a un 61% les provocó una sensación negativa, ya que respondieron con palabras o frases como las siguientes:

“Desilusión”, “Gran decepción ya que...”, “Mucha incertidumbre porque...”, “Malestar”,

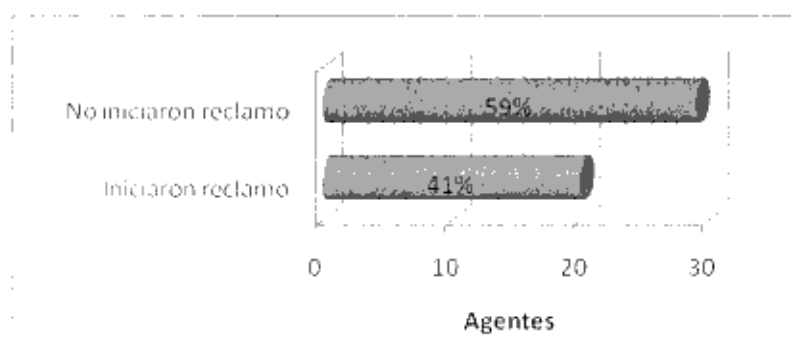
“Indignación”, “Me disgustó porque...”, “No me gustó”, “ Me indigna porque no valoran...”, entre otras. Y el 4% de los agentes directamente no quiso responder. (Gráfico 10).

Gráfico 10: Sensación generada en los participantes



Casi la mitad de los agentes encuestados afirmaron haber iniciado algún reclamo hacia la administración. (Gráfico 11).

Gráfico 11: Agentes que iniciaron reclamo hacia la administración



#### Medida por la vía administrativa

A comienzos del año 2012 algunos agentes comenzaron a realizar reclamos a la administración para que le blanquearan las sumas no remunerativas. El departamento de RRHH del organismo iniciaba el expediente haciendo lugar al reclamo y lo derivaba al departamento de sueldos para realizar el costeo correspondiente. Luego, el expediente se enviaba al área de administración para que se realizara la reserva de créditos presupuestarios, reserva que no se podía efectuar porque las partidas presupuestarias para el blanqueamiento de las sumas no estaban creadas. Esto también sucedió durante el ejercicio 2013, 2014 y 2015, situación que frenaba el avance de los expedientes.

Al ver que los expedientes se frenaban, algunos agentes comenzaron a realizar el reclamo por la vía judicial:

#### Medida por la vía judicial

el trámite consiste en acudir ante un abogado. Luego de obtenida la sentencia firme se presenta una nota al departamento de RRHH del organismo, adjuntando dicha sentencia, para que se dé inicio al expediente administrativo. El mismo se deriva a la Secretaría de la Función Pública, ésta lo devuelve con un instructivo conteniendo los pasos a seguir: el departamento de sueldos debe realizar un costeo con las sumas no remunerativas del agente desde abril de 2011 (fecha en la cual se aprobó la ley), describiendo el valor correspondiente al 11% de dichas sumas en concepto de aportes personales y el 10,17% en concepto de contribuciones patronales. El área de personal notifica al agente sobre la totalidad de los aportes personales adeudados sobre esas sumas no remunerativas y, luego, efectúa un proyecto de resolución haciendo lugar al reclamo y envía nuevamente las actuaciones a la Secretaría de Función Pública, para que ésta conforme dicho proyecto. Seguidamente el expediente vuelve al organismo para la aprobación definitiva de la Resolución, la cual, una vez aprobada, una copia se envía a la Secretaría de la Función Pública para que ésta rectifique los aportes del agente ante la AFIP, como así también las sumas en concepto de contribuciones patronales adeudadas por el Estado. Otra copia de la resolución se envía al Departamento de Sueldos para que se efectúen los descuentos en el haber del agente, hasta en 12 cuotas, en caso de que el agente así lo disponga, puesto que también puede optar por abonar el total de la deuda en un solo pago, depositando dicha suma en la cuenta de rentas generales de la provincia.

#### 4.4.3. Resultados de las entrevistas

La segunda técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, con la ayuda de una guía de preguntas (ver anexo), la cual se llevó a cabo con los empleados que ocupan puestos críticos dentro de la estructura organizacional. En cuanto a los puestos críticos, éstos fueron considerados como tales luego de haberse realizado un cuadro, identificando el nombre del puesto ocupado, y calificando a través de una escala del 1 al 10 (donde 10 era el mejor), las funciones desarrolladas por cada agente, teniendo en cuenta el grado de complejidad de las tareas, personal a cargo, responsabilidad, autonomía en la toma de decisiones, trabajo bajo presión, entre otras. Además, fueron calificadas las competencias y las habilidades (en forma separada) necesarias para llevarlas a cabo, puntuaciones que luego fueron sumadas en su totalidad, momento en que se escogió a los ocho agentes mejor puntuados.

Tomando una guía de preguntas como base para la recolección de la información, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Aspectos Generales**

1).- ¿Se desempeñó siempre en este organismo?

Seis (6) entrevistados respondieron que siempre trabajaron en el mismo organismo, y con más de 20 años ocupando el mismo puesto. Un (1) encuestado dijo estar 32 años en este organismo pero con una interrupción de 8 años prestando servicio en otro organismo. Finalmente, otro agente respondió que con anterioridad había trabajado en reparticiones nacionales y que ya lleva 14 años trabajando en este organismo.



2) ¿Con cuántos años de aportes cuenta para acceder a la jubilación? Ya sean realizados tanto en el sector público como en el privado.

Entrevistados	Años
1	30
1	31
1	32
1	35
1	40
2	42
1	44
Total N = 8	

La totalidad de los entrevistados ya cuenta con los años de aportes suficientes para acceder al beneficio previsional.

3).- Si tuviera que jubilarse hoy ¿Lo haría conforme? ¿Por qué?

Todos los entrevistados opinaron estar conformes con el hecho de tener que jubilarse, debido a la aplicación de la Ley N° 4.640. A dos de ellos ya se les había otorgado el beneficio previsional al momento de realizarse las entrevistas, tres están próximos a jubilarse, dado que ya iniciaron los trámites, y los últimos tres lo realizarán cuando cuenten con la edad necesaria, puesto que les estarían faltando aproximadamente entre 1 y 2 años.

*Si totalmente, porque con la aplicación de la ley puedo acceder a una mejor jubilación.*

*Si, de hecho ya inicie los trámites, lo hago conforme fundamentalmente por haberse instrumentado la Ley N°4.640.*

*Si, por supuesto, porque gracias al decreto de blanqueo de sumas no remunerativas se mejora el haber jubilatorio, yo tengo prorroga de 5 años, y este año me voy debido a que la ley se haya aprobado y ya tengo todas mis sumas blanqueadas.*

*Si, en un par de meses me jubilo por el blanqueamiento de los haberes.*

*Si, estoy conforme, a mí ya se me otorgó el beneficio y el monto de mi jubilación es bueno.*

4).- Teniendo en cuenta las tareas y actividades que realiza ¿Considera que el puesto que ocupa es un puesto crítico?

Los ocho entrevistados consideraron que los puestos que ocupan u ocupaban son críticos para el normal funcionamiento del organismo, debido a la especificidad de las tareas que allí se realizan.

5).- Según su opinión ¿Considera que su retiro puede ocasionar inconvenientes en el desempeño del normal funcionamiento del área a la que pertenece? y en tal caso ¿Qué tipo de inconvenientes podrían producirse?

Los inconvenientes que más resaltaron los entrevistados están relacionados con la sobrecarga de trabajo y la mayor responsabilidad al resto de los compañeros. Esto trae aparejado el retraso del trabajo y un servicio menos eficiente debido a la imposibilidad de contar con personal con la experiencia y el conocimiento necesarios para el normal desarrollo de las funciones de cada área.

6).- ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige y/o del cual forma parte?

Todos coincidieron en que no se realizaron estudios sobre necesidades de sucesión.

7).- ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder a otros colaboradores en puestos de trabajo considerados críticos dentro de la organización?

Todos los entrevistados consideran a la capacitación como la herramienta fundamental para la formación, la cual debería ser una constante en la administración pública. Los colaboradores deben recibir capacitación para suceder, sobre todo en aquellos puestos considerados críticos. Es

uno de los objetivos de toda organización: hay que optimizar el servicio, hay que elegir las personas por sus habilidades y sus conocimientos y por la experiencia adquirida.

8).- Si usted está pronto a jubilarse ¿Sabe si en su organismo se están tomando o se tomarán medidas preventivas para asegurar que sus servicios sean adecuadamente garantizados en el futuro?

Cinco (5) entrevistados coincidieron al decir que no se están tomando medidas al respecto. En cambio, tres (3) entrevistados mencionaron que sí.

8. a) *(Si contesta afirmativamente)*

¿Conoce usted qué tipo de medidas?

Dos (2) trabajadores mencionaron que se contrató personal nuevo, pero sin margen de tiempo para efectuar el traspaso de conocimientos. Un tercer trabajador señaló que ya hace 3 años que está trabajando con su posible sucesor, pero con la diferencia de que, en el área donde él se desempeña, se fueron cinco personas y solo ingresó un nuevo empleado.

8. b) *(Si una de las medidas es personal de reemplazo)*

¿Participa o participó usted en el proceso de selección?

Ninguno de los entrevistados dijo haber participado de procesos de selección.

9).- ¿Qué características especiales debería tener la persona que ocupe su puesto?

Algunas de las características descriptas son poseer títulos universitarios o terciarios, conocimientos y experiencia demostrables sobre administración pública, conocimientos contables y financieros, informáticos, geológicos, gráficos, entre otros. Además de contar con habilidades como trabajo bajo presión, personal a cargo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, oralidad, etc.

*Ser abogado, y tener una base mínima de conocimiento sobre administración pública, por la amplitud de temas que en esta área se trabaja.*

*Orientación a lo gráfico - titulación de diseñador gráfico, además una base legal de la normativas de la administración. Conocimientos de compaginación y parámetros de planillas, conocimientos de diferentes sistemas operativos, programas informáticos*

*La persona que ocupe mi puesto debería tener un conocimiento avanzado de los procesos a través de los cuales se llevan adelante las asistencias y financiamientos de la secretaría, solicitudes, gestión, control, etc. Conocimientos contables, que le permitan realizar un seguimiento del presupuesto, proyecciones, planificación, etc. Saber elaborar un proyecto para que pueda ser financiado y saber asesorar y asistir en este sentido a los organismos demandantes. Capacidad para vincularse con los municipios y organismos provinciales a altos niveles jerárquicos. Manejo de cuestiones comunicacionales. Conocimientos que le permitan evaluar aunque sea en líneas generales las solicitudes e informes de las asistencias técnicas que se financian (turismo, producción, ordenamiento territorial, planificación, etc.).*

*Creo que en gran medida, los años de experiencia trabajando son los que hacen la diferencia, más allá de las aptitudes personales.*

*Tendría que ser personal con experiencia, con habilidad para resolver conflictos, con capacitación, conocer como mínimo lo elemental para manejar cualquier área, esto no significa poner al azar el primero que este libre, ya que ahí la responsabilidad se trasladaría al funcionario.*

*Formación determinada en cuanto a la geología estudios universitarios y/o tecnicatura como mínimo en el tema.*

*Se requiere conocimiento fundamental de la Ley de Administración Financiera, Ley de Publicidad Oficial, manejo de programas informáticos, decretos, etc.*

*Saber de compaginación, conocimientos gráficos y alguna noción sobre las normas que aprueba la administración pública provincial.*

10.- Si una de las medidas es el ascenso de una persona que ya pertenece al organismo:

10. a)-En el caso de que la persona que lo reemplace sea un integrante de su grupo de trabajo

¿La transferencia de conocimientos ya está en marcha?

De los ocho (8) entrevistados, cuatro (4) mencionaron no conocer que se hayan adoptado medidas con algún integrante del grupo. Tres (3) entrevistados tienen conocimiento sobre el ingreso de dos (2) nuevas contrataciones - uno (1) hace tres años aproximadamente - en donde la transferencia del conocimiento se hace con la tarea diaria. Y, en otra área, ingresó otro contratado, pero los entrevistados alegan que es muy corto el tiempo para prepararlo porque un colaborador ya se jubiló y el otro está por hacerlo en dos meses.

Por último, un entrevistado mencionó que, en un caso, el reemplazante es el mismo agente que fue reincorporado a la administración, pero esta vez como funcionario.

*“No hay entrenamiento por lo que deduzco, no hay personal adecuado para cubrir el puesto de trabajo”*

10. b)- En los casos que se está transfiriendo el conocimiento ¿Cómo se organiza el entrenamiento de esa persona?

Entre las respuestas dadas se observa que el entrenamiento debe ser acompañado por un mentor, situación que posibilite una retroalimentación o feedback. Debe ser, además, constante y progresivo y, en lo posible, en el lugar donde se prestará el servicio.

*Charla fluida-permanente consulta-interpretaciones- voz de la experiencia porque falta jurisprudencia en la temática*

*El entrenamiento se efectúa todos los días, realizando la tarea diaria, aunque la mayoría de las veces, es complicada enseñar por el tiempo, necesitas culminar con la tara para que luego se publique en el Boletín Oficial*

*Se intenta poder transferir progresivamente conocimiento, aunque a veces se dificulta por la tarea diaria.*

### **En forma general:**

11).- Pensando en la experiencia en el puesto donde se desempeña: al iniciarse ¿Recibió formación por parte de colegas o tuvo que irse capacitando individualmente?

Todos los entrevistados recibieron capacitación, ya sea de forma individual, por colegas y/o jefes inmediatos.

12).- En el sector donde usted se desempeña ¿Se trabaja en forma grupal o su actividad es solitaria?

De los ocho (8) entrevistados, cuatro (4) trabajan de forma individual y grupal, dos (2) entrevistados de forma individual y, en raras ocasiones, con otro compañero, y los últimos dos (2) solamente de forma individual.

13).- ¿Conoce si, en su organismo, se ha perdido personal profesional o técnico, considerado clave, en los últimos años?

El total de los entrevistados dijo conocer sobre la pérdida de personal profesional o con conocimientos específicos - personal clave - en los últimos años.

*-Sí, en el y transcurso de estos últimos años se fueron 5 personas, 3 de ellas renunciaron para irse a otro poder y 2 fueron transferidos a otros organismos.*

*-Sí, hace unos poquitos meses.*

*- Sé que algunas personas se han ido, pero no de mi área.*

*-Creo que el personal profesional, como así también personal clave, se fue por tener mejores ofrecimientos en otros organismos, y otros por haber obtenido la jubilación ordinaria.*

*-Ha habido algunos cambios de personal pero la mayoría ha sido porque lograron mejores perspectivas de ingresos, lo que provocó la pérdida del capital humano.*

*-Sí, en mi grupo hace un año falleció un compañero.*

14).- ¿Ha impactado esto en el desempeño de sus tareas? ¿De qué forma?

La gran mayoría de los entrevistados coincidieron en que ha impactado en un mayor cúmulo de trabajo y mayores responsabilidades, y esto trae aparejado problemas de demora para culminar las tareas.

*Sí, no poder faltar por razones de salud, dificultad para tomarnos licencias, hace muchos años estamos con escases de personal, trabajo bajo presión, trabajo técnico el cual no está jerarquizado.*

*Sí, sobre carga de trabajo a muchos de nosotros, por la ida de compañeros a otros lugares de trabajo y más aun se ha sentido el impacto en el organismo por la ida de gente de más de 40 años de servicios, por jubilación.*

15).- Frente a problemas de personal calificado ¿En qué aspectos considera que debería avanzarse en su organismo en políticas de gestión pensadas para reemplazar a los profesionales, técnicos y/o personal clave que fuera a desvincularse? ¿Por qué?

La mayoría concuerda con la planificación de la sucesión y/o reemplazo, preparando al reemplazo con mucha antelación. Además, señalan que, en el reclutamiento y durante la capacitación, se dé participación no solo a aquel que será reemplazado en un futuro próximo, sino también al resto del equipo. Agregan la importancia de jerarquizar las áreas e implementar concursos de categorías, sumado a la necesidad de rotación del personal (que al menos dos personas sepan hacer lo que la otra hace), sobre todo en las áreas donde existan puestos considerados críticos, para evitar imprevistos.

*Evitar la fuga de conocimientos, preparar el reemplazo con el equipo de trabajo.*

*Preparar reemplazos con anterioridad, tener personal que efectúen ayudantías y contar con la cantidad de personas necesarias en cada área, que se jerarquice la función y que las personas que formen parte del área cobren incentivos por la responsabilidad.*

*Tener personal preparado para los puestos que quedarán vacantes, por eso es importante la rotación de personal y que en las áreas todos sepan hacer todas las tareas. Como primer medida considero que tendrían que abrirse los concursos para permitir a los empleados acceder a puestos claves, de esa manera se incentivaría a la gente a estudiar para capacitarse, y poder competir para un puesto superior. Es por este faltante de "concursos" que muchos profesionales terminan utilizando a la Administración Pública como un trampolín para después irse a otros poderes del estado, y hasta en la actividad privada, con mejores salarios u oportunidades de crecimiento. Los sueldos tendrían que ser de consideración para que el incentivo sea más fuerte.*

*Considero importantísimo contar con una planificación de personal, de manera tal de poder*



*organizarse respecto a los relevos por jubilación, poniendo como mínimo una persona a la par del agente próximo a jubilarse un año antes, cosa de permitir el traspaso de conocimientos. En caso de desvinculaciones de índole personal, como son las que toma el agente por mejores horizontes económicos, considero que es complejo poder garantizar ese traspaso de conocimiento, dado que el momento de alejamiento depende del agente. Lo que sí me parece importante, es pensar que en las áreas técnicas específicas, no se puede contar con un solo personal especializado, como mínimo debería haber dos.*

*Yo pienso hoy, que pasaría en mi trabajo si yo encontrase un trabajo que me tiene tanto como para dejar mi repartición y/o ya tuviese los años para jubilarme. Creo que se generarían grandes inconvenientes, dado que no existe aún en la repartición alguien con el conocimiento de la totalidad de las temáticas como para poder afrontar llevar adelante la Dirección.*

*Analizar las tareas que se desarrollan en el organismo y las incumbencias de las profesiones (contenido de las materias de la carrera).*

*Aspectos como concursos de puestos, cuestión que cuando alguien se esté por jubilar esa categoría quede vacante y los postulantes estudien y ganen el puesto por concursar el que más merito y conocimientos tenga.*

*Prever que personas se están por retirar, aunque sea un año antes, así antes de que se vayan el personal pueda participar en la capacitación al que quedará ocupando el puesto, y realizarle un entrenamiento profundo.*

16).- ¿Cuánto tiempo considera usted que se necesita para preparar su reemplazo?

- 1 Aproximadamente 6 años.
- 2 1 a 2 años de capacitación continua y en campo.
- 3 Tratándose de una persona adecuada para el puesto, considero que 1 año.

- 4       Depende de la habilidad y de la aptitud de cada uno, más de 1 año.
- 5       Si tiene el perfil adecuado con 1 año alcanzaría.
- Dado lo específico de la temática, considero que como mínimo cuatro (4) años. Por eso
- 6       que previamente planteo lo importante de avanzar en el escalafón en la posibilidad de ascenso por mérito y no por permanencia.
- Es relativo ya que depende de la capacidad de la persona, pero si tuviera que estimar
- 7       diría que unos 3 o 4 años.
- 8       Mínimo 1 año.

La mayoría de los entrevistados mencionó que para preparar a sus reemplazantes se necesitaría al menos 1 año; otros hasta 3 e, incluso, 4 años; y además hubo quien dijo 6 años aproximadamente.

17).- ¿Qué sugerencias les haría a los responsables de tomar medidas en su organismo en relación a este personal, que como usted, se encuentra en condiciones de jubilarse? ¿Por qué?

- “Tomar abogados nuevos con margen de tiempo, a los fines de que se vayan capacitando con el equipo y no cuando el personal ya este jubilado.”

- “Contar con reemplazos con cierto perfil profesional, que sean emprendedores.”

- “Poder contar algunos años antes con personal que será el reemplazante, a los fines de poder transmitir el conocimiento y así concordar la transacción y el logro de un reemplazo exitoso en el menor tiempo posible.”

- “Sugerencias, desde mi humilde lugar les diría que la carrera del empleado público valga la pena, que se mejoren los incentivos, que a los puestos de jerarquía puedan acceder los empleados que quieran crecer y perfeccionarse. Que la experiencia y la antigüedad no sean solo un número. Que se alimenten las relaciones humanas, que prevalezca el grupo de trabajo. Que el compromiso sea una herramienta primordial, y debo decir con angustia que se ha perdido mucho en esta época, ojalá se revierta esta situación para optimizar y mejorar los servicios, para bregar por una mejor atención al público, para mejorar la imagen de una vapuleada Administración Pública.”

- “Es importantísimo poner de lado de aquel que se está por jubilar a la persona que lo va a suceder en el cargo como mínimo un año antes, para poder minimamente garantizar algún tipo de transferencia de conocimientos.”

*-Unos años antes que la persona se vaya a retirar del puesto, se debería prever quién ocupará su lugar con la finalidad de capacitarlo y entrenarlo, así poder seguir con el normal funcionamiento del organismo y no mostrar un quiebre en el cambio, lo que ayudaría a no resentir a la organización.*

- “Mejorar el escalafón, que el que trabaja en lugares como este tenga mejores bonificaciones, que se pueda concursar las categorías vacantes. “



## 1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1.1 CONCLUSIONES:

Con los resultados obtenidos se pudo constatar uno de los supuestos de la presente investigación, esto es, que la inaplicabilidad de la Ley N° 4.640 causó descontento y malestar en los empleados. Promulgada la misma, se generó inmediatamente un derecho hacia los trabajadores: derecho a la integridad de sus salarios, a la intangibilidad de su remuneración.

El objeto de la ley es “la incorporación de todos los adicionales y sumas no remunerativas que componen los haberes de los agentes públicos del poder ejecutivo, como sumas remunerativas sujetas a aportes”, esto repararía el perjuicio que se le venía ocasionando al empleado en su futuro haber previsional, al momento de retirarse de la actividad administrativa, en tanto que lo efectivamente percibido como activo no tenía consonancia con lo que cobraría como pasivo.

La no implementación por parte del Estado, sumada a la inacción de la asociación gremial mayoritaria, llevó a que los agentes iniciaran reclamos administrativos de forma individual y, ante el silencio de la administración sobre dichos reclamos, se incrementó aún más su malestar, causando que varios de ellos optaran por iniciar presentaciones judiciales en algunas Cámaras de Trabajo de la provincia.

El Estado no solo debe ser garante del cumplimiento del orden público sino que, además, tiene que hacerse cargo de todas las obligaciones que emergen de la relación de empleo. Es decir, debe ser ejemplo concreto de respeto y cumplimiento por el marco normativo que él mismo ha sancionado.

Desde el mes de abril del año 2016, luego de numerosos reclamos, el Estado rionegrino tomó la decisión de aplicar la Ley N° 4.640 de forma automática en los haberes del personal del poder ejecutivo, convirtiendo las sumas “no remunerativas” en “remunerativas”. De esta manera, las

---

actuales sumas no remunerativas se computarán para el cálculo del haber jubilatorio. Una vez que la ley fue definitivamente aplicada, gran parte del personal de la Secretaría General, que ya contaba con los requisitos suficientes, comenzó a realizar los trámites para jubilarse. Con ello se pudo confirmar otro de los supuestos: a partir de la implementación total de la ley se incrementó la cantidad de agentes que se decidieron a iniciar los trámites para acceder al beneficio previsional, dado que algunas personas ya hacía algún tiempo que contaban con los requisitos exigidos por la ley para poder jubilarse y que, si aún no lo habían hecho, era porque no les convenía, debido a que se veían perjudicados en su futuro haber previsional. Esto generó, en un corto plazo, numerosos puestos vacantes dentro de la estructura y alteró el normal funcionamiento del organismo, sobre todo en las áreas donde predominan los puestos críticos o son consideradas posiciones críticas o claves dentro de la organización, que son las que permiten alcanzar los objetivos organizacionales.

A partir de las desvinculaciones de dicho personal, aquellos empleados que poseen un exhaustivo conocimiento sobre un área en particular, quienes cuentan con una gran experiencia en el rol que desempeñan y trabajan con gran independencia y autonomía en su puesto, se pudo constatar la pérdida de conocimiento (entendido como un activo intangible, que no se puede ni ver ni tocar, considerado como la principal ventaja competitiva de las organizaciones) y experiencia (prácticas, habilidades y cualificaciones informales) de personal con muchos años de servicio dentro de la administración. Las organizaciones desean retener el talento que tienen y atraer el que no tienen. La dificultad se da en el recambio de los que llegan a la edad de retiro - y esto no debería ser una sorpresa para ellas. Esta dificultad ocurre generalmente cuando no se planifica al mediano y largo plazo, lo que trajo aparejado la consecuente recarga de trabajo y mayores responsabilidades hacia el resto de los compañeros y, por lo general, por un mismo salario,

desmejorando la calidad en el servicio. Y si bien hubo alguna que otra contratación, las mismas no se realizaron con la antelación suficiente como para brindar la capacitación necesaria para cubrir ciertos puestos de manera óptima, sobre todo en aquellos considerados críticos. Como consecuencia, se produjeron reemplazos con personal que no cuenta con el perfil adecuado, constatándose así otro de los supuestos planteados al comienzo de la investigación.

Las organizaciones inteligentes son las que planifican estratégicamente procesos de formación, capacitación, transferencias de conocimientos, planes de sucesión y remplazo, entre otros. La gestión del conocimiento reutiliza lo que sabe que funciona, se trata de identificar el conocimiento crítico a retener y quienes los poseen. Estableciendo el estado en que se encuentra ese conocimiento y su grado de riesgo ¿Quiénes son los destinatarios de esos conocimientos? ¿Cómo se realizará la transferencia?, siendo prioridad aquellos conocimientos de alto riesgo y baja posibilidad de reemplazo. Cuanto mayor sea la demanda del saber, mayor será el riesgo de perder gente valiosa, y ésta también fue una de las causales que produjo la fuga de conocimiento en la Secretaría General, además de aquellos que se fueron a causa de la jubilación; sobre todo aquellos conocimientos tácitos que no se encuentran formalmente establecidos dentro del organismo, ya que los posee la persona a través de la experiencia y es de muy difícil transmisión. El conocimiento, la capacidad de crearlo, mantenerlo y utilizarlo, se ha convertido actualmente en un recurso de mucho valor para cualquier organización. Son éstas las que deben contar con una estrategia para retener ese conocimiento. La clave es el tiempo de que se dispone para transferirlo antes de que el personal se vaya.

Haber llegado a la edad de retiro es solo una de las razones por las que las personas se van de las organizaciones. El vacío que se produce es un momento oportuno para que otras personas del organismo sean ascendidas o reubicadas, lo que requiere que la organización se anticipe a estos

momentos para tener preparados los sustitutos adecuados para cada vacante que se vaya produciendo. Se pudo observar que, en la Secretaría General, no se realizan reclutamientos internos, o al menos no formalmente, desaprovechando el momento para ofrecer oportunidad de carrera a los empleados, es decir, brindarles la posibilidad de desarrollo de una carrera profesional entendida como la sucesión de actividades laborales y puestos desempeñados por un trabajador, junto con las actitudes y vivencias que experimenta a lo largo de su vida laboral. Esto presupone un desarrollo profesional de forma gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos en la estructura y, a su vez, más complejos, otorgándoles oportunidades de ascenso tanto verticales como horizontales. La carrera está estructurada en una jerarquía definida de puestos con funciones específicas, se promueve la promoción interna que constituye una de las principales fuentes de motivación (activación sostenida de la voluntad de esfuerzo) en los empleados; ésta es una de las herramientas clave de GRH.

La planeación de la carrera profesional centrada en la necesidad del organismo, sumada a la planificación de la sucesión, es un proceso que descubre el potencial de sustitución de personas claves.

Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para completar su formación inicial o de ascensos, adaptándose en todo momento a la incorporación de nueva tecnología y complejidad de las tareas, haciendo frente a déficits de rendimientos y, así, apoyar su crecimiento profesional y afrontar los cambios organizacionales. En este organismo, por lo que se pudo apreciar, la mayoría de las capacitaciones son de índole general y no específica, quedando desactualizado el conocimiento de las personas en algunos puestos, y hasta forzándolos de alguna manera a que se auto capaciten. De allí la importancia de la preparación a través de capacitaciones específicas al trabajador que esté por ocupar puestos vacantes y, además, de formar a la persona para que adquiera los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para poder hacer la

transición a otro puesto de trabajo. En este punto es fundamental el trabajo en el campo con el posible sucesor, brindándole acompañamiento constante, con una antelación de tiempo suficiente para que el conocimiento se transfiera adecuadamente. En este sentido, se pudo comprobar que el tiempo de preparación de las personas que ocuparon algunos de los puestos vacantes no fue el suficiente para lograr el traspaso del conocimiento necesario para realizar las actividades de la manera en que se venían desarrollando. La formación de los empleados debería realizarse mediante planes pensados en las prioridades de la organización y basarse en un diagnóstico de necesidades.

Se evidenció, además, que el organismo no está realizando estudios o preparando planes de remplazos para cuando se den las desvinculaciones comprobando, de esta manera, el último de los supuestos: que el organismo no cuenta con una política de remplazo y/o sucesión y, en consecuencia, esos puestos son cubiertos por personal que no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar las tareas pertinentes. La planificación de la sucesión es entendida como la continuación ordenada de personas que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de que pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

Todo lo antes mencionado generó una serie de inconvenientes a la administración, como la fuga de conocimientos, puestos de trabajo que no fueron cubiertos por personal con el perfil adecuado, recarga de tareas (y, en su mayoría, por un mismo salario), desmejoramiento del servicio, etc. No se consideró, además, el momento justo para proporcionarles una oportunidad de hacer carrera al resto de los empleados, debido a que el organismo no cuenta con una planificación de gestión de sus recursos humanos. La planificación implica un conjunto de procedimientos para anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a la organización, su



permanencia y su salida. Como ya hemos visto, la planificación es el punto de partida del sistema de GRH. Su rol es determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, partiendo de objetivos y de la estrategia organizacional y, además, su finalidad es conocer si la disponibilidad de recursos humanos se ajusta en cada momento a dichas necesidades, con el objetivo de achicar la brecha existente entre una situación real y una deseada.

La función de los recursos humanos debe ser pensada desde un enfoque sistémico. Como en todo sistema, una modificación en algunos de sus componentes genera efectos sobre los demás. Así, para atraer a los mejores candidatos para cubrir un puesto vacante, no solo tenemos que planificar y aplicar un proceso minucioso de reclutamiento, sino además tener en cuenta el sistema de remuneraciones y las posibilidades de promoción y carrera que podemos ofrecer como empleadores.

Lo relevado durante el trabajo de investigación pone en evidencia que las funciones del área de recursos humanos no están orientadas a la gestión de políticas y prácticas de los recursos humanos, particularmente a la planificación de programas de reemplazos, por lo que se concluye que las funciones están orientadas más a un mero trabajo de administración de personal. El actual modelo de gestión de recursos humanos que predomina en la Administración Pública responde a cuestiones muy burocratizadas más que a una política pensada y planificada en materia de recursos humanos que posibilite mejoras en los resultados, asegurando la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos.

Las máximas autoridades de las organizaciones son quienes determinarán la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos

humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias y de forma reactiva, en lugar de proactiva.

Por ello, es fundamental que las áreas de recursos humanos puedan gestionar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, orientar el desarrollo y crecimiento profesional de cada trabajador y procurar su motivación para un mejor rendimiento en cada puesto de trabajo.

## **1.2 RECOMENDACIONES:**

Se recomienda que el departamento de RR. HH. tenga identificadas a las personas consideradas clave para el normal desarrollo de la organización - aquellas que ocupan puestos considerados críticos - e implemente un plan de sucesión y/o diagrama de reemplazos y lo sostenga en el tiempo, ya sea para el personal con fecha cierta de retiro, como así también para cubrir ausencias temporales o posibles contingencias. Es importante, además, que dicho personal participe de la capacitación o reclutamiento de sus posibles reemplazos, para lo cual deberá confeccionar un inventario del personal, el que deberá ser actualizado permanentemente. Resulta fundamental que, cuando se dé un cambio de autoridades, éstas se comprometan a mantener e implementar dichos planes, de modo que no se convierta en una mera política del funcionario de turno.

Por otra parte, se aconseja que, cuando se deba realizar algún reclutamiento de personal, se considere primeramente hacerlo dentro de la institución, para otorgar oportunidad de carrera a los empleados de la misma.

Además, se sugiere que dichos reclutamientos se realicen con la anticipación suficiente para que se los pueda capacitar debidamente, según las características de los puestos a ser cubiertos y

las actividades que allí se realicen ya que, de no ser así, se corre el riesgo de cubrir algunos puestos con personal que no cuente con las debidas competencias.

Recomendamos que se tenga en cuenta las necesidades de capacitación de todo el personal, incluidos funcionarios, principalmente las capacitaciones del tipo específico, para lo cual se puede implementar un formulario sobre necesidades de capacitación, repartiéndolos en todas las áreas del organismo y, en base a eso, preparar las distintas capacitaciones. Además, se recomienda que, dentro de lo posible, se realicen evaluaciones periódicas para determinar si a los ocupantes de los distintos puestos les falta capacitación o si tienen el conocimiento y preparación necesaria para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, lo que podría implicar una mejora de salario. Y que cuando se dé el momento oportuno, se realice intercambio de personal entre las distintas áreas, lo que permite no solo la capacitación, sino también el desarrollo, preparando al personal para el corto, mediano y largo plazo.

Podría también estudiarse la posibilidad de jerarquizar las aéreas y por qué no, de implementar nuevamente los concursos para ocupar categorías vacantes, situación que añoran los trabajadores de mayor antigüedad, y que sería algo muy motivador para los empleados más jóvenes o de menor antigüedad, quienes generalmente son los que se encuentran en la parte más baja del escalafón y cuyo ascenso depende generalmente de las categorías automáticas - cada 2, 3 o 4 años - y no por mérito propio.

Por último, se recomienda que se haga un relevamiento de todas las áreas de todo el organismo, con el objetivo de conocer si hay sobre-falta de personal, para que no se produzca una sobrecarga de trabajo en algunos empleados y, en todo caso, si se pueden implementar adicionales, horas extras, o algún otro tipo de incentivos para mantener el normal funcionamiento del servicio.

## ANEXOS

## 1.1 FIGURAS

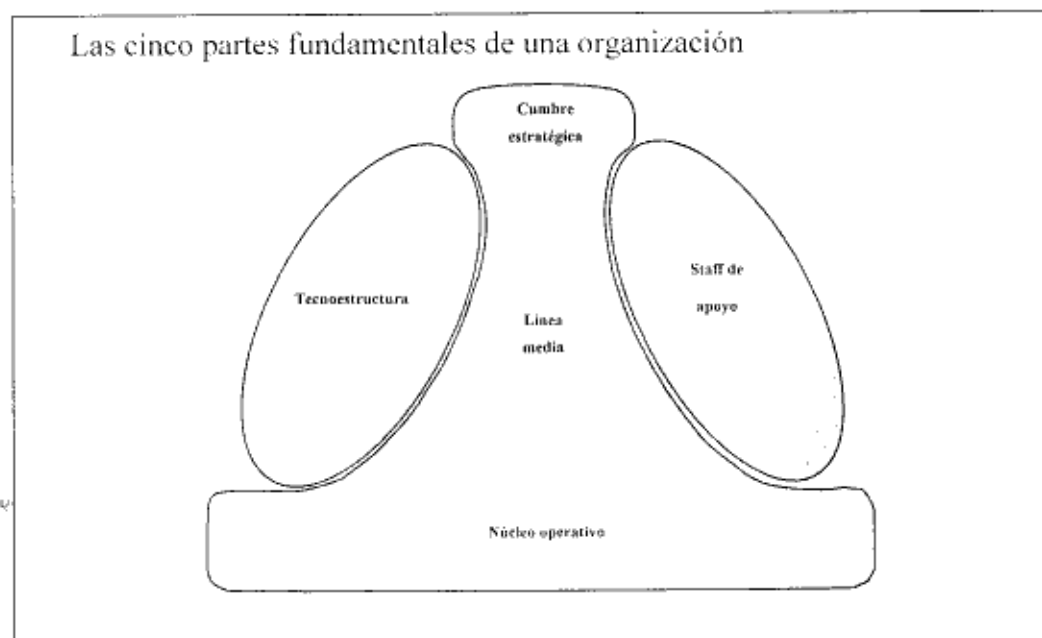


Figura5. Fuente: *La Estructuración de las Organizaciones* Mitzberg, Henry, 1a ed., 1984, p.45.



Figura 7: Tabla utilizada para la detección del personal clave

	Nombre del puesto que ocupa	Breve descripción de las tareas y/o actividades que realiza	COMPETENCIAS (conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades, aptitudes y destrezas)	
			Conocimientos necesarios para llevarlas a cabo (aritméticos, leyes, procedimientos administrativos, programas informáticos, etc.)	Habilidades y/o destrezas necesarias para la realización de las actividades
Definición	Puesto de trabajo: es aquel espacio en el que un individuo desarrolla su actividad labor, también se le conoce como estación o lugar de trabajo. Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.	Tareas: Una tarea es una labor u ocupación. Lo que debe hacerse en un tiempo específico recibe la denominación de tarea: "El jefe me dejó una tarea: tengo que presentarle un informe sobre el stock antes de las seis de la tarde". Actividades: Se trata de las acciones que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones. Por ejemplo: "Mi actividad en la empresa consiste en revisar las máquinas para realizar el mantenimiento preventivo y reparar aquellas que no están funcionando correctamente"	Conocimiento: conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo	Habilidad: aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. ... Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad.
Ejemplo	Administrativo - Coordinador General.	Gestión del pautaado publicitario institucional en los medios tanto provinciales como nacionales para llevar a cabo la difusión de los actos de gobierno, y su posterior seguimiento, a fin de que se efectivice la difusión y el pago del servicio prestado. Además de la administración necesaria para el normal funcionamiento de la secretaria	Se requiere conocimiento fundamental la Ley de Administración Financiera, Ley de Publicidad Oficial, manejo de programas informáticos, decretos, etc	Trabajo bajo presión, Personal a cargo, Trabajo en equipo, Atención al público, Flexibilidad y adaptación, Resolución de conflictos, Creatividad, Habilidades comunicativas, Actitud positiva, Elevado nivel de concentración

Puesto	Puntuación: Escala del 1 al 10, donde 10 es el mejor			Total de Puntos
Administrativo coord. Grał.	9	7	8	24
Técnico	8	8	8	24
Coordinador Departamento	8	8	8	24
Coordinadora General ( anterior jefatura Departamental en Admin. 25 años)	8	7	8	23
Asesor legal	7	8	8	23
Coordinadora general	8	7	8	23
Diseñador	8	7	8	23
Técnico	7	8	7	22
Técnica	6	7	7	20
Agente administrativa contable	7	6	7	20
Otorgar aportes no reintegrables	6	6	7	19
Administrativos en Protocolo	6	6	7	19
jefa de área	6	5	7	18
Mesa de Entradas y Personal	5	7	6	18
Coordinador Departamento	5	6	6	17
Jefa de mesa de entradas	6	6	5	17
Profesionales	6	6	5	17
Coordinadora General	6	6	5	17
Chofer	6	5	6	17
Secretaria Administrativa	6	4	6	16
Administrativa	6	6	4	16
CFI	6	5	5	16
Administrativo.	5	5	5	15
Agrupamiento Administrativo-Categoría18-	5	5	5	15
Area de turismo de la casa	6	5	4	15

Secretaria Administrativa	7	4	4	15
Profesionales en administración	4	5	6	15
Edición en el área de prensa	6	4	4	14
Administrativo- área de personal	5	5	4	14
Administrativa	6	4	4	14
Secretaria	3	4	6	13
Administrativa	4	4	5	13
Administrativo.	5	4	4	13
Administrativo	4	4	5	13
Empleada	5	4	4	13
Chofer oficial	4	4	4	12
Telefonista	3	4	5	12
Administrativa	5	4	3	12
Administrativa	5	3	3	11
Recepción y administrativa	4	3	4	11
Mesa de entrada computador	3	3	4	10
Mozo del despacho gobernador	3	3	4	10
Mantenimiento	3	4	3	10
Administrativo	3	4	3	10
Mozo	3	3	3	9
Cafeteria	4	2	3	9
Mantenimiento	3	3	3	9
Mucama	2	3	3	8
Jardinero	3	3	2	8
Fuente: Elaboración propia.				



## 1.2 CUADROS

**Cuadros estadísticos utilizados para la creación de los gráficos contenidos en los resultados de las encuestas**

Cuadro 2: Sexo de los participantes de la encuesta

Sexo	Fi	Fr	Fr%
Femenino	31	0,633	63,265
Masculino	18	0,367	36,735
Total	49	1	100

Cuadro 3: Rango de edades según sexo.

Sexo	Edad				TOTAL
	58 a 60	60 a 63	63 a 65	65 o más	
Femenino	18	10	2	1	31
Fr%	58,065	32,258	6,452	3,226	100,000
Masculino	0	3	13	2	18
Fr%	0,000	16,667	72,222	11,111	100,000

Cuadro 4: Nivel de estudio de los participantes

NIVEL EDUCATIVO	Fi	Fr	Fr%
Universitario	10	0,204	20,408
Terciario	6	0,122	12,245
Primario	11	0,224	22,449
Secundario	22	0,449	44,898
Total N	49	1	100

Cuadro 5: Antigüedad en el puesto actual

Años	Fi	Fr	Fr%
1 a 4	7	0,143	14,286
5 a 8	7	0,143	14,286
9 a 12	2	0,041	4,082
13 a 16	2	0,041	4,082
17 a 20	3	0,061	6,122
21 o más	28	0,571	57,143
Total N	49	1	100

Cuadro 6: Tiempo necesario para adquirir los conocimientos

Tiempo que le demandó aprender esos conocimientos	Fi	Fr	Fr%
menos de 1 año	12	0,245	24
entre 1 y 2 años	5	0,102	10
mas de 2 años	32	0,653	65
Total N	49	0	100

Cuadro 7: Lugar donde adquirió los conocimientos

¿Dónde adquirió esos conocimientos?	Fi	Fr	Fr%
Fuera del organismo	7	0,143	14,286
Dentro del organismo	24	0,490	48,980
Dentro y fuera del organismo	18	0,367	36,735
Total N	49	1	100

Cuadro 8: Frecuencia en la que reciben las capacitaciones

Frecuencia de la capacitación recibida	Fi	Fr	Fr%
Mensualmente	1	0,031	3
Trimestralmente	2	0,063	6
Bimestralmente	2	0,063	6
Anualmente	18	0,563	56
Alguna vez	9	0,281	28
Total N	32	1	100

Cuadro 9: Conocimientos acerca de la Ley N°4.640

¿Sabe Ud. a que se refiere exactamente la Ley N°4.640?	Fi	Fr	Fr%
Sí	35	0,714	71
No	9	0,184	18
Más o menos	5	0,102	10
Total N	49	1	100

Cuadro 10: Inaplicabilidad de la Ley N° 4.640

¿Qué le generó la inaplicabilidad de la ley?	Fi	Fr	Fr%
Nada	17	0,347	35
Sensación negativa	30	0,612	61
No responde	2	0,041	4
Total N	49	1	100

Cuadro 11: Reclamos realizados hacia la administración

¿Inició algún reclamo hacia la Administración por dicha inaplicabilidad?	Fi	Fr	Fr%
No	29	0,592	59
Sí	20	0,408	41
Total N	49	1	100

### 1.3 ENCUESTAS

#### Encuesta en formato Google Drive

[https://docs.google.com/forms/d/1z1V88\\_\\_sYR5pOeW-Jc8hzH0O0rG02OjKAMhS-a0vGqRA/edit/1/5](https://docs.google.com/forms/d/1z1V88__sYR5pOeW-Jc8hzH0O0rG02OjKAMhS-a0vGqRA/edit/1/5)

#### Encuesta sobre la política de desvinculación para el Poder Ejecutivo rionegrino.

Trabajo complementario para la Tesis de Grado: "La política de desvinculación del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro. Alcances y consecuencias en términos de la gestión de los recursos humanos de la Secretaría General. Periodo 2011 a 2016."

\*Obligatorio

\*

#### 1) DATOS GENERALES

##### 1. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

##### 2. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 55 años
- Entre 55 y 60 años
- Entre 60 y 65 años
- Más de 65 años

##### 3. Nivel de estudio \*

Marca solo un óvalo.

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario

4. Departamento o área donde se desempeña \*

5. Nombre del puesto que ocupa \*

6. Tiempo de permanencia en el puesto \*

Marca solo un óvalo.

- De 1 a 4 años     De 5 a 8 años  
 De 9 a 12 años     De 13 a 16 años  
 De 17 a 20 años     Más de 21 años

7. Breve descripción de las tareas que realiza \*

\*

8. Conocimientos necesarios para llevarlas a cabo (aritméticos, leyes, procedimientos administrativos, programas informáticos, etc.) \*

9. Habilidades necesarias para la realización de las actividades \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Trabajo bajo presión    Personal a cargo  
 Trabajo en equipo  
 Atención al público  
 Habilidades motrices  
 Flexibilidad y adaptación  
 Resolución de conflictos  
 Creatividad  
 Habilidades comunicativas  
 Pensamiento analítico  
 Actitud positiva  
 Elevado nivel de concentración

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto tiempo le llevó aprender esos conocimientos? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año  
 Entre 1 y 2 años  
 Más de 2 años

11. ¿Donde los adquirió?

Marca solo un óvalo.

- Dentro del organismo  
 Fuera del organismo  
 Dentro y fuera del organismo

## 2) DATOS DE CONTENIDO

12. Misión de la organización

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción? Entendido como la orientación, acompañamiento y supervisión.

Marca solo un óvalo.

- Al realizar la contratación  
 En el puesto de trabajo  
 No hubo inducción

14. En el ingreso a su puesto actual ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones? \*

Marca solo un óvalo.

- Lo capacitaron  
 Se lo explicó el jefe  
 Se lo explicó un compañero de trabajo  
 Lo aprendió en el puesto

15. Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la organización? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

16. ¿Con qué frecuencia?

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente  
 Trimestralmente  
 Anualmente

17. ¿Considera que las funciones que Ud. desarrolla son primordiales para el logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

18. ¿Porqué?

---

---

---

---

### 3) DATOS SOBRE LA LEY 4640 (Sobre blanqueo de sumas no remunerativas)

19. ¿Sabe Ud. a que se refiere exactamente la Ley 4640? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Más o menos

20. ¿Qué generó en Ud. que el estado provincial haya aprobado la ley y que luego no la haya aplicado? \*

---

---

---

---

---

21. ¿Considera que la inaplicabilidad de la ley repercutió de alguna manera en el desarrollo de sus actividades diarias? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

22. ¿Porqué?

---

---

---

---

23. ¿Inició algún reclamo hacia la Administración por dicha inaplicabilidad? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

24. En el caso de haber reclamado ¿Tuvo alguna resolución por parte de la administración?  
Especifique su respuesta.

---

---

---

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, Martha. *Construyendo Talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* 2a ed. Bs. As. Argentina: Granica, 2009.
- Alles, Martha. *Rol de Jefe. Como ser un buen jefe.* Argentina: Granica, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc Graw Hill, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc Graw Hill, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* 5a ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* 9a ed. México: Mc Graw Hill, 2011.
- CLAD - NU. *Carta Iberoamericana de la Función Pública.* Bolivia, 26-27 de Junio de 2003.
- DOLAN, Simón, SCHULER, Randall S. y VALLE, Ramón. *La gestión de los Recursos Humanos.* Madrid-España: Mc Graw-Hill, 1999.
- Echevarría, Koldo. *La gestión de los recursos humanos en el sector público. Tendencias y desafíos.* BID. Washington D.C.: 2004.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. *Diario de Sesiones. Reunión XVII – 15ª Sesión Ordinaria.* 16 de Diciembre de 2010. 39º PERIODO LEGISLATIVO
- Longo, Francisco. «Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil.» *Diálogo Regional de Políticas,* Barcelona, 2002.
- Longo, Francisco. *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público.* Barcelona-España: Paidós Ibérica, S.A., 2004.



Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. 1a ed. España: Ariel S.A., 1984 y 2005.

## BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

Blog de retos para ser directivo, 22 febrero, 2017 - Desafíos de la Gestión Empresarial. Rotación laboral. ¿Qué ventajas tiene? - <https://retos-directivos.cae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>

CIDEC. «[www.cidec.net](http://www.cidec.net) - Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Cuaderno 31.» colección cuadernos de trabajo, formación y empleo, cualificaciones e iniciativa, promovida por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco de San Sebastián. . 2001. [www.cidec.net/filemanager/fieview/13/](http://www.cidec.net/filemanager/fieview/13/).

Diario de edición digital “RIO NEGRO” 3 de junio del año 2013: Jubilaciones: Defensora pidió por la aplicación de la ley 4640. Nadina Díaz se reunió con el ministro Palmieri para analizar la implementación. [https://www.rionegro.com.ar/jubilaciones-defensora-pidio-por-la-aplicacion-de-la-ley-4640-GRRN\\_1178034/](https://www.rionegro.com.ar/jubilaciones-defensora-pidio-por-la-aplicacion-de-la-ley-4640-GRRN_1178034/)

Fallo Judicial publicado en blogspot digital, martes, 4 de junio de 2013. Sentencia de aplicación de Ley 4640. Organismo: Cámara del Trabajo de la ciudad de Viedma R.N.- N° Expediente: 394/12 - Fecha: 2013-06-03. Descripción: SENTENCIA - Carátula: ACUÑA, Delmiro C/ PROVINCIA DE RIO NEGRO- Instituto de Desarrollo del Valle Inferior- IDEVI- S/ CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO. <http://jubilaciondignarn.blogspot.com/2013/06/sentencia-de-aplicacion-de-ley-4640.html>.

Iacoviello, Mercedes y Essayag, Sebastián. EL DESAFIO DE PROFESIONALIZAR LA FUNCIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA. Recuperado de: <https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/iacoessaypnud2011.pdf>.

Portal de noticias - Gobierno de Río Negro de fecha 4 de abril del año 2016.

<http://rionegro.gov.ar/?contID=28553>

Vilchez H, José. MONOGRAFÍAS.COM. Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos87/flujo-personal-organización/flujo-personal-organizacion.shtml> (último acceso: Octubre de 2018).

Zayas Agüero, P. «Las competencias. Una visión teórico-metodológica.» Contribuciones a la economía, mayo de 2010. Recuperado de. <http://www.eumed.net/ce/2010a/> (último acceso: Octubre de 2018).

#### BIBIOGRAFÍA NORMATIVA

⚡  
Ley N° 2.908 - Sancionada el 05/12/1995, promulgada el 07/12/1995 - Decreto N° 1480/1995

Boletín Oficial del 07/12/1995 N° 3.318.

Ley N° 4640. Sancionada el 17/03/2011 - Promulgada el 26/04/2011 - Publicado en el

Boletín Oficial del 05/05/2011 -Entrada en vigencia el 13/05/2011. BO. n° 4930/11. Autor/es:

Facundo Manuel LOPEZ.

Ley N° 4.712 - Sancionada el 30/11/2011, promulgada el 05/12/2011 - Decreto N° 2011/2011

Boletín Oficial del 08/12/2011 N° 4993 - Modificada por la Ley de Ministerio N° 5.105.

Ley N° 5105 - Promulgada el 20/05/2016 - Decreto N° 648/2016 (entrada en vigencia el

31/05/2016).

Ley N° 24.241, 23 de Septiembre de 1993, creación del Sistema Integrado de Jubilaciones y

Pensiones. Publicada en el Boletín Oficial N° 27745, del 18-oct-1993.