



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA**

**Tesis de Grado para la Licenciatura en
Gestión de Recursos Humanos**

Título:

*“Ethos Organizacional: Una descripción del sentido de pertenencia laboral en la
Administración Pública. El caso de los Empleados Públicos Rionegrinos”*

2016-2017

DIRECTORA DE TESIS: Mgter. Dora BONARDO

TESISTAS: Laura SANZO-Eliana SCHUTT

Viedma, Diciembre 2018

Dedicatoria

A vos

Agradecimientos

A nuestros hijos por bancar nuestras ocurrencias en época de finales y cursadas, a nuestras familias por apoyarnos y alentarnos, a nuestros compañeros de estudio que la remaron a la par, a nuestros compañeros de trabajo por colaborar en esta investigación y escuchar el diario del proceso, a cada uno de los profesores que marcaron una pasión a fuego y a nuestros jefes por facilitarnos la labor.

No es nuestra inteligencia sino nuestro trabajo quien nos hace fuertes. Coach Carter

Índice

| | |
|---|-----|
| ABSTRACT | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPÍTULO 1-MARCO TEÓRICO | 9 |
| CAPÍTULO 2-CONTEXTO INSTITUCIONAL | 28 |
| CAPÍTULO 3-IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL ETHOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RIONEGRINA | 34 |
| 3-1 Identificación de los factores que inciden en la pertenencia de las personas | 38 |
| 3-2 Análisis de los componentes, funciones y roles de la cultura organizacional | 58 |
| 3-3 Aspectos constitutivos del ethos institucional | 91 |
| CAPÍTULO 4-CONCLUSIONES | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA | 104 |
| ANEXOS | 105 |
| Índice de Tablas | 106 |
| Entrevista Tipo | 107 |
| Encuesta Tipo | 112 |

Abstract

La pérdida del ethos, entendido como la identidad de las personas dentro de la una entidad en particular e insertos en una cultura organizacional propia, dificulta que una organización pueda llevar a cabo su misión de manera eficaz y eficiente.

Para indagar sobre dicha cuestión es necesario analizar los factores que inciden en su configuración abordando el tema desde cinco dimensiones: el clima organizacional, la Gestión de las Relaciones Sociales, los valores predominantes, la cultura organizacional y las políticas y prácticas de recursos humanos. Dentro de cada una de estas dimensiones se describen y analizan aspectos como los componentes de la motivación, los procesos de comunicación, las condiciones de higiene y seguridad laboral, las políticas de incentivos, los sistemas de valores preponderantes y la gestión eficiente de las mismas desde las áreas responsables de recursos humanos.

Esta investigación propone indagar acerca de las particularidades que hacen al sentido de pertenencia para la configuración de un ethos institucional en la administración pública rionegrina.

Sin duda, identificar, analizar y caracterizar todos estos conceptos serán de utilidad para las áreas de recursos humanos de las organizaciones públicas rionegrinas, y como soporte para futuras políticas de intervención, sumando compromiso y participación de los empleados públicos.

Introducción

Los cambios en los patrones culturales de la administración pública rionegrina de los últimos años, advirtiendo un relajamiento de ciertos valores éticos predominantes en la administración pública tradicional, las prácticas no profesionales en la gestión de recursos humanos, entre otros factores, parecen constituir el telón de fondo de la pérdida de identidad y desmotivación de los empleados públicos.

Teniendo como referencia al autor Francisco Longo, (2002), quien desarrolló un marco analítico del sistema integrado de gestión de recursos humanos, se enfocan este trabajo de investigación en el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. Este abarca aspectos como el **clima organizacional**, es decir, el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, donde dependiendo de cómo la misma estimule a sus integrantes provocará efectos positivos o negativos sobre la **satisfacción de las personas**. Con relación a ello, se realizó una distinción entre los motivos que inciden en la conducta de la persona y aquellos que rodean a la persona en su trabajo, ambos íntimamente relacionados a las prácticas de **comunicación**, sus percepciones y motivaciones.

Asimismo, se aborda el tipo de **condiciones de higiene y seguridad** laboral, las **condiciones psicosociales** del trabajador y la gestión de Relaciones sociales que integran los **incentivos** que se otorgan al personal a fin de describir la **calidad de vida laboral** presente en las organizaciones públicas.

Dentro de las mismas conviven distintos hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ritos, rutinas y un sistema de valores, mitos y creencias que se constituyen en conductas y **valores predominantes** concomitantes con el comportamiento ético de los empleados públicos. Los vínculos sociales que se generan de acuerdo con las tareas desempeñadas, la carrera

administrativa de los agentes, la satisfacción con el trabajo propio y la comunicación interna, la estabilidad en el empleo, entre otras que desarrollaremos, nos permiten singularizar la **cultura organizacional**. Con esto se quiso caracterizar el sentido de pertenencia, manifestado a través de las conductas de los individuos dentro de las reparticiones públicas, permitiendo luego conceptualizar el **ethos** como parte de la cultura organizacional, dado que este término se utiliza como sinónimo de identidad.

Nos obstante se entiende que las áreas a cargo de la gestión de recursos humanos deberían impulsar políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible en las organizaciones públicas, la profesionalidad de los recursos humanos, la responsabilidad de los empleados por su trabajo, la observancia de los principios éticos del servicio público, la promoción de la comunicación y la participación mediante la planificación de **políticas y prácticas de recursos humanos** que motiven y refuercen la identidad colectiva.

En este orden de ideas, la investigación propuesta indaga sobre los factores que influyen en la identificación laboral de los empleados de las organizaciones públicas de la Provincia de Río Negro desde la mirada del área disciplinar de los recursos humanos. Así pues, se fijó un corte temporal en los años 2016/2017, como período de investigación, donde se realizó el trabajo de campo, tratando de describir el clima organizacional, los incentivos que se otorgan, su incidencia en la configuración de la cultura organizacional y la relevancia sobre el sentido de pertenencia de las personas.

El interés por investigar este tema parte del interrogante de conocer los factores por los cuales los empleados públicos que, aun habiendo obtenido ciertos incentivos motivacionales, como por ejemplo la estabilidad en el trabajo, demuestran una gran insatisfacción laboral y una falta de identidad colectiva, comparando este fenómeno en distintas organizaciones públicas rionegrinas.

Considerando el **problema** que acarrea la pérdida del ethos organizacional y sus consecuencias, es decir, las implicancias que tiene la pérdida de identidad en la satisfacción de las personas dentro de la organización, se establece como **supuesto principal** que la pérdida de identidad de los empleados públicos de Río Negro incide directamente en la consolidación del ethos organizacional, que se ve influenciado por el clima organizacional, la satisfacción laboral y la ausencia de políticas de gestión de recursos humanos orientadas al reconocimiento de las personas como parte de las organizaciones públicas.

En vista de lo anterior se propuso como **objetivo general** indagar acerca de la peculiaridad de la configuración de un ethos institucional en las organizaciones de la administración pública rionegrina. Diversos hábitos y conductas individuales y grupales que se prolongan en el tiempo y que dificultan su composición, identificación y análisis, términos como flexibilidad horaria, estabilidad en el empleo y políticas remunerativas, entre otros aspectos son los que se detallarán en este trabajo.

Las preguntas que motivaron la presente investigación son las siguientes:

¿Qué factores inciden en el sentido de pertenencia de las personas dentro de las reparticiones públicas de Río Negro?

¿Qué implicancias tienen el clima organizativo y los incentivos en la cultura organizacional?

¿Tiene la insatisfacción laboral y la ausencia de identidad colectiva una implicancia directa en el ethos organizativo?

¿Cuáles son los valores predominantes en las organizaciones públicas?

Para responder a estas cuestiones se propusieron los siguientes sub-objetivos:

1) Identificar qué factores inciden en la pertenencia de las personas en las organizaciones públicas.

2) Analizar el clima organizativo, los valores predominantes, los incentivos existentes y sus implicancias en la cultura organizacional.

3) Caracterizar los principales aspectos constitutivos del ethos institucional en la Administración Pública Rionegrina.

Esta investigación es descriptiva, interpretativa y exploratoria, aplicando un diseño cualitativo con una triangulación metodológica y utilizando diferentes técnicas de recolección de datos a través de encuestas y entrevistas que permitieron indagar acerca de la realidad subjetiva basada en las apreciaciones individuales de los empleados públicos rionegrinos.

La población analizada está compuesta por 4192 empleados públicos de la provincia de Río Negro, que cumplen funciones en la ciudad de Viedma, en ministerios, organismos descentralizados y empresas del estado. De la cual se tomó una muestra compuesta por 120 empleados de diferentes agrupamientos escalafonarios de la Leyes 1844 y 1904. Dicha muestra se diferenció teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales: rangos de hasta 10, 20 y más de 30 años de antigüedad en la función pública y el agrupamiento al que pertenecen los encuestados (personal profesional, agrupamiento administrativo y de servicios de apoyo.) Asimismo, se plantearon 20 entrevistas a los referentes de recursos humanos de cada uno de los organismos, de las cuales se concretaron sólo 14.

Se estructura la investigación en cuatro capítulos. El primero de ellos aborda los conceptos teóricos, el segundo contextualiza institucionalmente la problemática, el tercero desarrolla los distintos objetivos de investigación y en el cuarto se plantearon las conclusiones.

Se anexa además al presente trabajo, las preguntas realizadas en las encuestas y entrevistas.

Capítulo 1: Marco Teórico

A fin de introducir el tema en el campo de estudio, es necesario identificar los conceptos que ayuden a comprender la investigación planteada.

En primer lugar, se toma el texto de Francisco Longo, Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil (2002), donde el autor desarrolla una perspectiva analítica sobre la gestión de recursos humanos. Así la define como “...un sistema integrado de gestión, 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” (2002:11). Además, resalta la importancia de la gestión de recursos humanos teniendo en cuenta los factores situacionales tanto externos como internos, y dentro de éstos últimos, la cultura organizacional. Plantea un análisis de los procesos de recursos humanos mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran el mismo estableciendo para su estudio analítico un sistema integrado de gestión de recursos humanos, dividido en subsistemas interconectados.

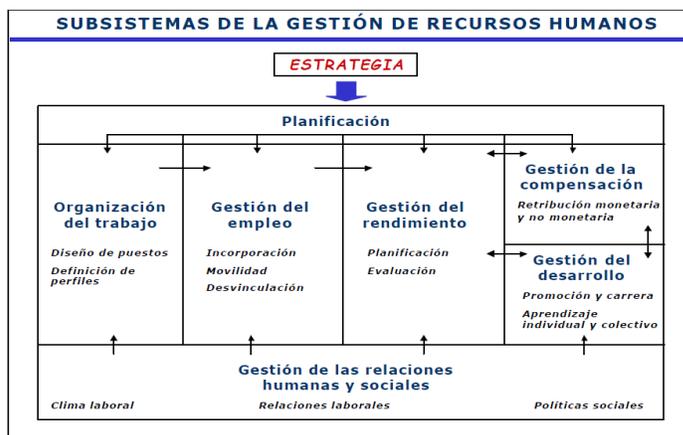


Figura 1: La figura 2 de Longo (2002:15)

Observando la figura anterior de Francisco Longo se encuentra la “puerta de entrada a todo sistema integrado” (2002:16) denominado Subsistema la Planificación de Recursos Humanos; el segundo Subsistema es el de Organización del Trabajo integrado por el diseño de puestos y los perfiles necesarios para ocupar los mismos; el tercer Subsistema lo denomina Gestión del Empleo comprendiendo desde el ingreso de la persona a la organización hasta su egreso y todos los movimientos por ella realizados en la misma; el cuarto Subsistema es la Gestión del Rendimiento que planifica, evalúa y estimula al individuo dentro de la organización; el quinto subsistema es la Gestión de la Compensación que “retribuye la contraprestación” (2002:16); el sexto Subsistema la Gestión del Desarrollo que estimula el crecimiento profesional de las personas de acuerdo a las capacidades individuales y colectivas; el séptimo Subsistema es el de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Sobre este último subsistema se basará este trabajo de investigación puesto que, desde el abordaje de la perspectiva de Longo, y a nuestro criterio, describe la gestión del clima laboral, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las Relaciones sociales y, además, dicho subsistema se relaciona por completo con los demás subsistemas dando coherencia a todo el marco analítico. Por ejemplo, con el Subsistema de Gestión de la Compensación vincula la aplicación de una política social en particular en beneficio de los empleados de manera colectiva.

Conviene subrayar que este trabajo sólo se centrará en el clima laboral y la gestión de las Relaciones sociales, dejando las relaciones laborales fuera de todo estudio, ya que como se demostrará en los párrafos siguientes, no configuran objeto de investigación.

Continuando, dentro de la gestión del clima organizativo, Longo destaca la importancia de los procesos de comunicación tanto ascendente como descendente y la aplicación de políticas orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción del empleado dentro de la

organización, evaluando periódicamente el clima organizacional y los procesos de comunicación a fin de mejorar los mismos y reforzar el sentido de pertenencia de los empleados y la implicación de ellos en el proyecto global organizativo, utilizando canales y herramientas adecuadas para obtener un fiel resultado.

Y con relación a la gestión de Relaciones sociales, habla de las buenas prácticas de salud laboral y un diseño de políticas que permitan otorgar beneficios colectivos sin entrar en contradicción con las políticas fiscales o en el caso del empleo público constituir un privilegio.

Si bien como marco teórico general se ha tomado la perspectiva sistémica-estratégica que propone Francisco Longo, la lectura de otros autores que adhieren a este enfoque permitirá desagregar en profundidad los elementos que nos interesa indagar en este trabajo.

A los fines de comprender y desarrollar los conceptos y categorías fundamentales para el análisis, hemos establecido una matriz de investigación centrada en 5 dimensiones, cada una de ellas con sus aspectos específicos:

La 1ra dimensión “clima organizacional”, donde se destacarán como ejes la motivación y las prácticas de comunicación.

La 2da dimensión “Gestión de las Relaciones Sociales”, que incluirán la calidad de vida laboral y los incentivos.

La 3ra dimensión estará definida por los “valores predominantes” que poseen las organizaciones públicas, tanto morales como éticos.

La 4ta. dimensión aludirá a la “cultura organizacional”, sus componentes y la importancia del ethos como identidad.

Y finalmente la 5ta. dimensión comprenderá las políticas y prácticas de recursos humanos.

| DIMENSIÓN | EJES DE INVESTIGACIÓN |
|--|---|
| 1° CLIMA ORGANIZACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> • MOTIVACIÓN: Factores internos y externos que inciden en la satisfacción de las personas • LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN entre las personas relacionadas estrechamente a las percepciones |
| 2° LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES | <ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DE VIDA LABORAL: las condiciones de higiene y seguridad y las condiciones psicosociales. • INCENTIVOS que se otorgan al personal |
| 3° LOS VALORES | <ul style="list-style-type: none"> • Valores morales y éticos predominantes dentro de las organizaciones públicas. Individuales, grupales y organizacionales |
| 4° CULTURA ORGANIZACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> • COMPONENTES, FUNCIONES Y ROLES propios de una organización. • ETHOS como identidad |
| 5° LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones que orientan la gestión, motiva, refuerza y transmite la identidad colectiva. |

Figura 2: Dimensiones de Análisis y Ejes de Investigación - Elaboración propia

Principales conceptos relacionados a las dimensiones mencionadas

1. Clima organizacional

Para definir clima organizacional, el autor Idalberto Chiavenato en el libro “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones” (2007), refiere que este concepto está íntimamente relacionado al de motivación. Dependiendo de cómo la organización estimule a sus integrantes incidirá radicalmente en el ambiente interno positiva o negativamente. Dice Chiavenato (2007):

“Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos

extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera)” (2007:58)

A su vez, esa reacción positiva o negativa, dentro del ámbito organizacional, dependerá del proceso de adaptación del individuo en la organización. Esta inducción determinará el grado de motivación individual desde el inicio, donde se conjugan el proyecto personal (personalidad, capacidades, actitudes, emociones, valores, percepciones, etc.) que el individuo trae consigo y el proyecto organizacional (ambiente, sistema de recompensas, sanciones, factores sociopolíticos, cohesión grupal, etc.). Si existe una armonía de estos traerá aparejado una adaptación positiva y un clima organizacional satisfactorio. Continúa diciendo Chiavenato “...El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes...” (2007:59)

1.1. Motivación.

Chiavenato expresa que definir la motivación es muy difícil ya que se utiliza en diversos sentidos y tiene que ver con los factores internos y externos que inciden en la persona y afectan su conducta: “...motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento...” (2007:47). Así, la motivación es para el individuo una forma de actuar y expresar en conductas su sentir en la organización, teniendo en cuenta que busca alcanzar objetivos más allá de conseguirlos o de percibir que le resulta imposible alcanzarlos.

A su vez, esas formas de actuar de los individuos se originan en necesidades o estados de tensión, incomodidad o equilibrio satisfechas o no, entrando en un ciclo motivacional de

frustración o satisfacción de acuerdo con los estímulos recibidos. Nos dice Chiavenato (2007) “... La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen...” (2007:50)

Sobre la motivación se realizaron varias teorías basadas en las necesidades humanas. Para esta investigación resulta acorde la Teoría de los dos Factores de Herzberg, la cual hace una distinción entre factores higiénicos y motivacionales.

Los factores higiénicos refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo como son las condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, las relaciones con el superior, la competencia técnica del supervisor, la política remunerativa, la seguridad en el puesto y las relaciones con sus pares. Estos factores constituyen el contexto del puesto de trabajo. (Herzberg en Chiavenato: 2007:53)

Por su parte los factores motivacionales tienen que ver con el contenido, las tareas y obligaciones del puesto, comprenden: la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo realizar un trabajo, las posibilidades de ascenso, posibilidad de aplicar sus habilidades personales, participación en la formulación y evaluación de objetivos y el enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). Herzberg manifiesta con relación a los factores motivacionales que:

“...producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la

ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción...” (Herzberg en Chiavenato: 2007:53)

Herzberg resalta que, cuidando estos factores, enriqueciendo el puesto de trabajo, se potenciarán las conductas individuales y colectivas de las personas dentro de la organización, lo que llevará a una motivación altamente positiva y a una satisfacción evidente.

1.2. Las Prácticas de Comunicación.

Otro aspecto a tener en cuenta son las prácticas de comunicación entre las personas, dado que son parte de la gestión del clima organizacional, definiendo la misma, según Chiavenato (2007:59), como “...el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos...”, entendiéndose que las organizaciones no pueden existir ni funcionar sin comunicación entre pares, grupos o directivos, en los distintos niveles y áreas con toda la organización, cuestión que se halla relacionada estrechamente a las percepciones y motivaciones de cada integrante, dentro del contexto organizacional. Así Longo (2002) sugiere que los procesos comunicacionales se pueden observar indagando sobre la existencia de mecanismos que se utilizan para conocer las iniciativas, informaciones y opiniones procedentes de los empleados, la forma en que se comunican las decisiones y si dicho proceso hace que la información cuenta con los canales adecuados y si ésta circula con fluidez y precisión a los distintos niveles. Además, dice que será necesario conocer si se dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados.

2. La Gestión de las Relaciones Sociales

Otra dimensión para tener en cuenta es la Gestión de las Relaciones Sociales, que, como parte del subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, según Longo (2002), son

aquellas referidas a la salud laboral, abarcando por un lado la calidad de vida laboral y por otro los incentivos. Chiavenato (2007) expresa:

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades. (2007:332)

2.1. Calidad de Vida laboral.

Respecto de la calidad de vida laboral, Chiavenato (2007) menciona que:

“...implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas...” (2007:332)

Dentro de este aspecto es necesario ahondar en las condiciones de higiene y seguridad y las condiciones psicosociales en el trabajo. El artículo 4º de la Ley Nacional N° 19.587, sancionada el 21 de abril de 1972, establece:

“...La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto: a) Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores; b) Prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo; c) Estimular y

desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral...”

Chiavenato (2007) define que:

“...la higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo. Entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral...” (2007:333)

Asimismo, resalta que “...la higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano...” (2007:333)

Continuando con Chiavenato (2007):

“...Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral.

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo...” (2007:349)

Para comprender los aspectos que rodean a la calidad de vida laboral Chiavenato (2007) nos dice:

“...La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes...” (2007:352)

2.2. Incentivos.

Otro aspecto por abordar dentro de la gestión de Relaciones sociales comprende los incentivos que se otorgan al personal, “las atenciones y beneficios sociales” según Longo (2002), y que se traducen en “...conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivos de empleados...” (2002:43)

Chiavenato (2007), habla de una práctica de incentivos que permita “...proporcionar condiciones tales que las personas puedan agregar valor a la organización (...) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.)...”

(2007:82) en un contexto de flexibilidad en la organización del trabajo que favorezcan la productividad, de calidad de los procesos, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. Cabe señalar que los incentivos varían de un individuo a otro y de una organización pública a otra.

3. Los valores dentro de las organizaciones públicas

Abordando esta dimensión, es de suma importancia conocer, dentro de las organizaciones públicas que se analizarán, los diversos valores que conviven dentro de ellas, tanto a niveles individuales como a niveles grupales distintos (equipos, profesionales, camaradería, jerárquicos, entre otros) que se manifiestan en valores predominantes.

3.1. Valores morales y éticos

Manuel Villoria, en “Ética postconvencional e instituciones en el servicio público” (2007), analiza el papel de las relaciones de valores como instrumentos de guía ética, el comportamiento ético de los empleados públicos, observando la importancia de la “lógica de lo apropiado” y de la “generación de sentido” para entender las elecciones de los empleados públicos frente a los dilemas morales.

Este autor manifiesta que:

“...Definir unos valores apropiados y socializar a los miembros de la organización en los mismos se puede convertir en una labor de la máxima importancia, pero sólo funciona si, además de los valores de referencia, se definen los principios que permiten articular y priorizar valores y transformarlos en conductas moralmente deseables. Los valores cumplen tres funciones esenciales: 1. Son muy importantes para la selectividad de la percepción, pues aumentan o disminuyen la posibilidad de que un estímulo sea percibido. 2. Influyen en la interpretación de los productos de las respuestas, de forma tal que algunos productos son

considerados positivamente y otros negativamente. 3. Proporcionan guías no detalladas para la selección de fines. Pero si se suman valores muchas veces contradictorios y se pretende que éstos influyan real y colectivamente en la conducta de los funcionarios, entonces se desconoce su forma de operar e influir sobre las personas...” (2007:121)

Asimismo, agrega, que, con relación al comportamiento ético y los conflictos de valores más frecuentes en los empleados públicos, son de cuatro clases: a) Entre valores políticos y organizativos. b) Entre valores organizativos y valores sociales. c) Entre valores organizativos y valores económicos. d) Entre los propios valores organizativos.

“...Es preciso no olvidar que los valores promovidos se perciben, interpretan y desarrollan en el marco de instituciones, por lo que la cultura interna o la lógica de lo apropiado es un factor esencial también para prever y comprender la conducta de los empleados. En consecuencia, la mera enumeración de valores puede dar lugar a respuestas muy variadas en función de la organización pública en la que se interprete...” (2007:125)

La importancia que tiene la definición de los fines está dada por la coherencia a los principios éticos que sostienen las organizaciones para que los valores sean socializados y puedan alcanzarse los objetivos. La ética pública ya no sólo se refiere a instruir sobre los principios que aseguren eficiencia, eficacia, transparencia, productividad, etc. de las organizaciones públicas, sino que debe implementarse un sistema de valores y códigos de conducta que permitan articular y transformar los comportamientos morales a alcanzar.

Continuando con nuestra dimensión de investigación, Nora Liliana Gorrochategui (2016) en su ensayo Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la responsabilidad social pública (RSP) menciona que “...Se identifican dimensiones que corresponden a los principios de la RS: comportamiento ético, respeto a las partes interesadas,

rendición de cuentas y transparencia ...” (2016:29), las cuales incluyen aspectos referidos a los vínculos sociales que se generan de acuerdo a las tareas desempeñadas, la carrera administrativa de los agentes, satisfacción con el trabajo propio y la comunicación interna.

Las categorías definidas por Gorrochategui (2016) son tomadas en esta investigación como valores éticos cada una con sus variables. La primera categoría apunta al Comportamiento Ético entendido como:

“...las disposiciones estables de las organizaciones públicas para producir los bienes que de ellas se esperan, respetando valores y derechos compartidos por los miembros de la sociedad, incorporados en su cultura, que permitan a los funcionarios públicos, en conjunto con la comunidad, lograr el desarrollo sostenible.” (2016:31)

Gorrochategui (2016), con relación a esta primera categoría, identifica las siguientes variables:

“1) identificación de valores y principios fundamentales que orientan el accionar de la organización (ethos organizacional); 2) explicitación de la meta por la que la actividad de la organización pública cobra sentido (lo que se entiende por bien común, en una organización pública específica); 3) arreglos organizacionales que favorecen el comportamiento ético de las personas; 4) criterios que las personas pueden hacer prevalecer al momento de actuar en la organización (datos de la situación, consideración de las consecuencias de las distintas alternativas)” (2016:32)

La segunda categoría analizada por Gorrochategui (2016) es el Respeto a las Partes Interesadas. Expresa que las organizaciones públicas tienen un entramado amplio de intereses y expectativas de la sociedad en general y grupos de intereses sectoriales y particulares y las relaciones que se establecen entre ellos. Aquí una de las variables analizadas por la autora es la identificación de las partes interesadas compuesta por determinados grupos o personas que

pueden verse afectadas por las actividades de la organización pública o porque éstos pueden afectarla “...por su influencia y capacidad para incidir en sus metas, acciones y desempeño o por formar parte de una estructura de representación de intereses (sindicatos, consejos profesionales, cámaras) ...” (2016:33). Otra variable para analizar es:

“...el proceso de la relación con las partes interesadas: se entiende la existencia de procedimientos de interacción formal de la organización con sus partes interesadas en todas las etapas de la gestión gubernamental (planificación, implementación y control) que permitan considerar sus requerimientos en función de su relevancia, exhaustividad e impactos...”

(2016:33)

La tercera categoría que enumera Gorrochategui (2016) habla de Rendición de Cuentas refiriendo al desempeño de los funcionarios públicos y sus responsabilidades, centrándose en “...justificar su acción (su propia conciencia, el aparato estatal corporizado en autoridades superiores, la ley, la sociedad en general) y sobre qué versa la explicación de su gestión (contenido, circunstancias, resultados e impactos) ...” (2016:34)

La cuarta y última categoría analizada por Gorrochategui (2016) es la Transparencia entendida como “... la apertura de la organización para revelar la información sobre políticas y decisiones que afectan a sus partes interesadas. El fundamento ético que subyace es la veracidad, por el que se impone evitar la mentira...” (2016:34). Así, las variables para esta categoría son:

“...información recibida sobre políticas de la organización, atributos de la transparencia y factores que limitan la transparencia. Los funcionarios públicos de alto nivel deciden sobre la transparencia de la organización y establecen la coherencia entre “lo que dice la organización” y “lo que hace”, generando o no, confianza y credibilidad en la gestión” (2016:35)

4. Cultura organizacional

Todos estos conceptos descriptos ut supra nos llevan al de cultura organizacional, nuestra cuarta dimensión de estudio, definiendo la misma tal como la describe el autor Álvaro Zapata Dominguez (2002) en su texto Paradigmas de Cultura Organizacional:

“...la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y sobre todo, poseídos por la organización. Dicho de otra manera, la organización tiene una cultura al igual que posee una estructura o una tecnología. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa. En resumen, en la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización...” (2002:166)

Es decir, que la cultura organizacional se encuentra caracterizada por poseer distintos componentes, funciones y roles, los cuales se refieren a la tecnología y redes de comunicación, hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ritos, rutinas y un sistema de valores, mitos y creencias. Longo (2002) citando a Schein (1999:29) define la cultura como: “...el conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia...” (2002:59). Por su parte, Chiavenato (2007) hace una analogía con su definición:

“...La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte

sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura...”

(2007:84)

4.1 Ethos.

Hay que destacar la importancia del concepto de ethos ya que forma parte de la cultura organizacional.

La palabra ethos proviene del griego antiguo y significa costumbre, hábito, guarida, morada, carácter, disposición o actitud. Es un concepto pleonástico de significados, rozando además la noción de ética, cuya acepción no se ahondará en el presente trabajo.

El profesor de Filosofía Wílmer Casasola R. en su artículo “Conflicto entre ethos cultural institucional y ethos particular profesional” Agosto, 2012 menciona que:

“... la ética tiene que ver con nuestro espacio interno, emocional y racional; con el hábito de hacer las cosas de cierta manera; con el carácter y actitud ante la realidad vivida en nuestro entorno; y con nuestra capacidad de acción de acuerdo con un marco axiológico determinado. La ética remite a un saber que construye modelos teóricos para analizar las acciones humanas en cuanto correctas o incorrectas, procurando anticipar las implicaciones que determinados cursos de acción puedan tener. Algunos cursos de acción suscitan conflictos éticos. Uno de ellos puede ser entre el ethos cultural de una institución y el ethos particular de un profesional. Las instituciones tienen cierto ethos cultural establecido que van configurando con el devenir de las relaciones humanas, muchas veces, más allá de la visión de toda organización. Como tal, una institución tiene cierto marco axiológico o cultura organizacional que marca su rumbo...”.

El concepto de ethos es esencial para construir la identidad y la subjetividad de una persona. Señalando así elementos que nos hacen sentir parte de algo colectivo, grupal, que nos da subjetividad, pero en el entorno de un grupo de personas con las que podemos compartir un sinnúmero de cosas.

Más allá de las distintas conceptualizaciones que se le atribuyen a la palabra ethos, en este trabajo de investigación se le dará significancia relacionada al término identidad, en el sentido de la conducta de los individuos dentro de la organización como miembros/integrantes de la misma. Zapata Dominguez (2002), citando a Thevenet (1986) expresa:

“...la organización puede ser descrita como un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias...” (2002:178)

En el capítulo 3 de este trabajo se hace mención específica a este aspecto, partiendo de estos conceptos y profundizándolos a partir de lo explorado en el trabajo de campo.

5. Políticas y prácticas de recursos humanos

Finalizando, la quinta y última dimensión de nuestra investigación, abordamos el concepto de políticas y prácticas de recursos humanos entendidas como aquellas acciones que orientan su gestión y, además, revelan que las áreas de recursos humanos definen, objetiva o implícitamente, a la cultura organizacional como la que motiva, refuerza y transmite la identidad colectiva.

Longo (2002) las define como:

“...Las políticas de GRH pueden ser entendidas (...) como el 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.

Por prácticas de GRH entendemos las decisiones y actividades de hecho que se adoptan y desarrollan en este campo, y que con frecuencia supondrán la aplicación de políticas de GRH previamente definidas, si bien no siempre ocurrirá así.

Las políticas de GRH pueden ser explícitas y encontrarse formalizadas (...) si bien cabe la posibilidad, muy a tener en cuenta, de que existan incoherencias entre la política adoptada y proclamada formalmente, y las prácticas de personal que efectivamente se constaten en una determinada organización...” (2002:63)

En este sentido, Gorrochategui (2016) citando los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) resalta:

“...la preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible en las organizaciones públicas, la profesionalidad de los recursos humanos, la estabilidad del empleo público, la responsabilidad de los empleados por el trabajo desarrollado y por los resultados, la observancia de los principios éticos del servicio público, tales como honradez, transparencia, escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos, el protagonismo de los directivos públicos y la integración de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo, la promoción de la comunicación, participación, diálogo, transacción y consenso orientado al interés general, a fin de lograr un clima laboral más favorable y el mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas del personal. En dicho documento, en el título

relaciones humanas y sociales, en el punto 49 señala: “Los empleados públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas...” (2016:30:31)

Capítulo 2: Contexto Institucional

El presente trabajo fue realizado en el ámbito de la administración pública de la provincia de Río Negro, organizada estructuralmente en nueve ministerios, cada uno de ellos con sus propias competencias, misiones y funciones, cuatro secretarías de estados con rango ministerial, entes, organismos, sociedades del estado y sociedades anónimas.

La Ley Provincial L N° 3052, sancionada el 21 de Noviembre de 1996, sirve de marco referencial de las demás leyes inherentes al manejo de los recursos humanos, como instrumento para profesionalizar y jerarquizar al agente, adaptando el funcionamiento de la administración pública al servicio de satisfacer las necesidades de la comunidad demandante de bienes y servicios. Fue una ley de avanzada para la época, producto de la crisis de los años 90 de la Argentina y la reforma de Estado de Río Negro. Puso el énfasis en la jerarquización y la profesionalización del empleo público, favoreciendo condiciones relacionadas a las personas y a su entorno laboral, en búsqueda de un mejor clima organizacional y un sentido de pertenencia diferente. Estableció como metodología la calificación y la valoración, reconociendo capacidades y esfuerzos de los agentes públicos. Sus principios básicos son: eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos, racionalidad en la administración y distribución de los recursos, equidad y justicia social y participación de los usuarios y agentes públicos en los procesos de diseño y prestación de los bienes y servicios que demanda la comunidad.

Es importante destacar, dentro de nuestra investigación, que esta ley tiene como dos de sus objetivos específicos el de profesionalizar la administración pública, estimando los recursos humanos necesarios y adecuados para el eficiente funcionamiento de sus instituciones y articular la administración de los recursos humanos con las necesidades organizacionales y con las políticas remunerativas, presupuestarias y financieras.

Define, en cuanto administración salarial, dar prioridad al mantenimiento de adecuados niveles de remuneración al personal, incentivando la dedicación y el desempeño. Establece una única estructura de niveles salariales para todos los organismos de la administración, compuesto por un salario del grado en el respectivo escalafón y conceptos asociados a las características y antecedentes personales de los agentes públicos y a las características de los puestos de trabajo. Se resalta que existen distintas particularidades salariales (incentivos, compensaciones, adicionales, horas extras, etc.) que son otorgados de acuerdo con las funciones y estructuras que cuenta cada uno de los organismos estatales, diferenciándose unos de otros.

Con respecto a la administración de recursos humanos establece las reglas de juego sobre la relación entre las instituciones y su personal. Incluye aspectos tales como el ingreso, la capacitación, el desarrollo, la carrera administrativa, etc. Determina también que los agentes serán valorados como mínimo anualmente mediante procesos objetivos que tendrán en cuenta: la formación, la capacitación, la experiencia laboral, las capacidades y aptitudes y el desempeño en el organismo, mediante evaluaciones relacionadas a los resultados logrados, las capacidades y conocimientos y las actitudes hacia el trabajo y el servicio público.

Asimismo, es importante también destacar que este régimen resuelve retener y aprovechar el recurso humano disponible y que los agentes públicos deben ser capacitados para mejorar los niveles de desempeño en el puesto de trabajo. El órgano de aplicación de esta ley es la Secretaría de la Función Pública, con dependencia del Ministerio de Economía provincial.

Existen otros antecedentes que dan cuenta del contexto institucional de este trabajo de investigación. Los intentos de reformas de la Gestión de Recursos Humanos en la provincia de Río Negro también pueden observarse en otros instrumentos legales que aparecen en el período que va desde al año 2000 hasta nuestros días. Por ejemplo, la sancionada la Ley L N° 3487, el

Estatuto General y Básico para el Personal de la Administración Pública y el Programa de Formación y Capacitación Laboral para los agentes públicos, Ley N° 3227, cuyo principal propósito fue posibilitar que se apropien de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño eficiente de los puestos de trabajo que exige cada vez mayores competencias laborales. Estas dos normas intentan mejorar diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos.

En este sentido es interesante citar un trabajo de investigación realizado por el Magister Hugo Villca denominado “La configuración de un nuevo horizonte en materia de Gestión Pública. El caso de la Provincia de Río Negro” menciona en estos dos casos:

“...implicó la constitución de un nuevo horizonte en materia de regulación del régimen de la Función Pública, especialmente en materia de Administración de Recursos Humanos. El denominado nuevo Estatuto – Escalafón reemplazó a la anquilosada Ley N° 1844 que regulaba el funcionamiento del empleo público desde comienzos de la década de 1970. Cabe acotar que, en ese contexto, la nueva normativa sancionada por la Legislatura Provincial contemplaba significativos cambios que iban de la mano de lo acontecido en el nivel nacional en la década de los noventa...El nuevo régimen de Carrera Administrativa estaría orientado a promover la profesionalización en la función pública, propendiendo a asegurar la articulación de los objetivos y metas organizacionales de la Administración Pública Provincial con el desarrollo de las competencias laborales de quienes presten servicios en calidad de agentes públicos...” (Villca-pág. 14)

Como parte de las políticas de mejoras de la gestión de recursos humanos y con el objetivo de expandir y fortalecer la capacitación, la formación y el mejoramiento de la capacidad de la administración pública, se organizó una estrategia de centralización poniendo atención en generar

un ámbito para el trabajo en red, estimulando el pensamiento crítico, la actitud investigativa y la creatividad, de tal manera que se favorece la construcción colectiva para el cambio, donde las nuevas tecnologías de la información y comunicación y las modernas metodologías de enseñanza, tuvieron un rol protagónico en la generación de espacios educativos en el campo de la Educación a Distancia Virtual. Así, se crea el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) como un órgano rector en materia educativa para el empleo público. Surgió inicialmente por medio de un convenio firmado entre el Gobierno de la provincia y la Unión Personal Civil de la Nación (UPCN) Seccional Río Negro, que luego fuera validado por la Legislatura de Río Negro mediante la Ley K N° 4294/08. Más tarde, el Consejo Provincial de Educación lo reconoce como entidad educativa privada arancelada que brinda servicios educativos de Nivel Medio y Superior y formación profesional.

El IPAP posee una multiplicidad de programas que a su interior organizan y gestionan las diferentes ofertas educativas según áreas de conocimiento o desarrollo de políticas transversales en la organización estatal. Cada programa se articula en función de una premisa básica: su autonomía funcional y una estructura interna. Podemos encontrar, cursos y carreras entrelazadas dentro de un mismo Programa, de tal modo que en su conjunto resuelven las demandas de un sector específico e identificado, dentro del sector público.

Más allá de lo que significa el contexto legislativo que intenta mejorar la gestión de recursos y de las acciones específicas, fundamentalmente en lo inherente a la calificación y capacitación de los agentes públicos, en cuanto a la mejora en término de la estabilidad del empleo público, por ejemplo el ingreso a planta permanente realizado en los años 1989, 2005, 2009 y 2015, y en los términos de los objetivos de este proyecto, existen inquietudes respecto al impacto que estas

leyes han tenido sobre el sentido de pertenencia de empleados públicos a una administración pública innovadora, eficiente y moderna.

No obstante, las constantes demandas de reforma de la Ley de la Función Pública y los vaivenes de la política en la provincia y en el país, han devenido en infructuosas intenciones de mejora de la Gestión de los Recursos Humanos.

“La Provincia de Río Negro ha realizado reformas sustanciales en su proceso de Administración y Gestión de Recursos Humanos. Esto ha implicado un importante esfuerzo gubernamental sostenido en el tiempo...” (Villca-Pág. 18)

En este sentido, en los últimos años y con el advenimiento de un nuevo contexto nacional, la provincia se encuentra en proceso un Plan de Modernización del Estado, firmando un convenio con Nación, en el marco del Decreto Nacional N° 434/2016. La intención de promover las acciones necesarias orientadas a convertir al Estado para construir una administración al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, por lo que resulta necesario aumentar la calidad de los servicios provistos por éste incorporando tecnologías de la información y de las comunicaciones, simplificando procedimientos, propiciando reingenierías de procesos y ofreciendo al ciudadano la posibilidad de mejorar el acceso por medios electrónicos a información personalizada, coherente e integral.

Dicho Plan está estructurado en cinco ejes: 1) Plan de Tecnología y Gobierno Digital 2) Gestión Integral de los Recursos Humanos 3) Gestión por Resultados y Compromisos Públicos 4) Gobierno Abierto e Innovación Pública 5) Estrategia País Digital.

En este sentido nos interesa mencionar que se busca avanzar hacia una administración sin papeles.

Ahora bien, de acuerdo con nuestra investigación, el eje inherente es el de Gestión Integral de los Recursos Humanos. El mismo precisa que la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública.

Los instrumentos de este eje son:

- a) Jerarquización de la carrera administrativa y de la alta dirección pública.
- b) Capacitación y Calidad de la Formación
- c) Sistema de Administración de Recursos Humanos
- d) Registro Único de Personal y Prestadores Informatizado

Con estos antecedentes se pueden observar los aspectos generales del marco institucional de la Provincia de Río Negro que rodea la presente investigación.

Capítulo 3: Identificación, Análisis y Características del Ethos en la Administración Pública Rionegrina

La presente investigación se trata de una investigación descriptiva, interpretativa y exploratoria, en la que se utilizó un diseño cualitativo con una triangulación metodológica y utilizando diferentes técnicas de recolección de datos como análisis documental a fin de conocer trabajos previos que tomen los conceptos abordados y la revisión de antecedentes organizacionales, realizando encuestas en la base de google docs y entrevistas, que permitió indagar acerca de la realidad subjetiva basada en las apreciaciones individuales de los agentes.

La población analizada está compuesta por 4192 empleados públicos de la provincia de Río Negro, que cumplen funciones en las oficinas centrales de organismos públicos provinciales, con sede en Viedma, capital de la provincia de Río Negro.

A los efectos de poder captar las particularidades que pudieran existir se seleccionaron aquellos que responden a funciones administrativas (Secretaría General, Ministerio de Economía, Tesorería General, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Secretaría de la Función Pública), de control (Inspección General de Personas Jurídicas, Agencia de Recaudación Tributaria, Fiscalía de Estado, Contaduría General) y de servicios (Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, Instituto Provincial del Seguro de Salud, Dirección de Vialidad Rionegrina, Departamento Provincial de Aguas, Instituto Provincial de la Administración Pública, Laboratorio Regional de Salud Ambiental, Contaduría General de la Provincia de Río Negro).

Se definió una muestra intencional de 120 empleados ubicados en 3 agrupamientos correspondientes a las leyes 1844 y 1904 de los cuales respondieron 113 agentes de los organismos mencionados. En principio las respuestas se fueron dando de forma paulatina, aunque en algunos casos se tuvo que insistir en su contestación, cuestión que dilató los tiempos de

análisis de la muestra. Se evidencia que el uso de dispositivos electrónicos acercó la encuesta a los empleados, aunque en muchos casos no se encontraban familiarizados con el uso del tipo de formulario empleado.

La muestra se dividió en 3 rangos diferenciados de hasta 10, 20 y más de 30 años de antigüedad compuestos por agentes que cumplen funciones en los ministerios mencionados con sede en la ciudad de Viedma. De los primeros datos de la encuesta puede observarse que el 35,4 % tiene más de veintiún años de antigüedad, el 34,5 % entre once y veinte años de antigüedad y el 30,1 % hasta 10 años de antigüedad.

¿Cuál es su antigüedad en el empleo público?

113 respuestas

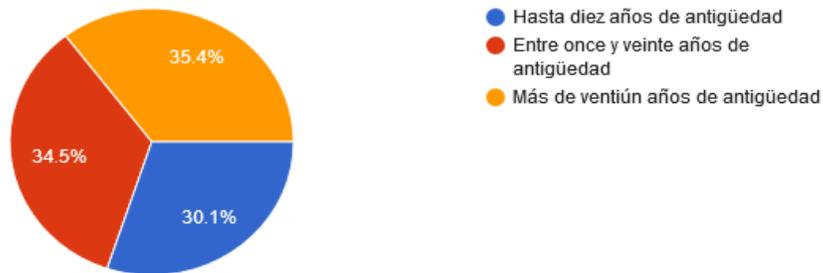


Gráfico 1

Respecto del agrupamiento al cual pertenecen los encuestados arrojaron un 67,3 % personal profesional, un 31% personal administrativo y 1.8% personal de servicio de apoyo.

¿Cuál es su agrupamiento?

113 respuestas

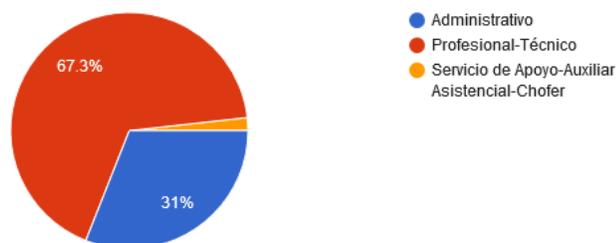


Gráfico 2

Por otra parte, en un principio se plantearon 20 entrevistas distribuidas entre responsables y directivos de recursos humanos de los distintos organismos de la Provincia y de la Secretaría de la Función Pública, aclarando que sólo se concretaron 14 de ellas, dado que algunas de las autoridades citadas aludieron en reiteradas oportunidades, problemas de agenda, situación que imposibilitó cumplimentar el total de las entrevistas previstas.

De los datos mencionados en la Tabla 1, se observa que el perfil de los entrevistados se caracteriza por ser profesionales en su mayoría, teniendo 9 de ellos un título profesional. Acerca de su antigüedad, en la administración pública rionegrina, 5 de ellos cuentan con más de veintinueve años de antigüedad, 4 entre once y veinte años de antigüedad y 5 hasta 10 años de antigüedad.

A partir de la matriz de investigación se plantearon cinco dimensiones de estudio, la primera clima organizacional, que integra dos ejes: la motivación y la comunicación; la segunda la Gestión de las Relaciones Sociales, que abarcan la calidad de vida laboral y los incentivos; la tercera sobre los valores morales y éticos que predominan en las organizaciones públicas; la cuarta se refiere a la cultura organizacional, sus componentes y la importancia del ethos como identidad y la quinta, y última, comprende las políticas y prácticas de recursos humanos.

Por consiguiente, primero se identificaron los factores que inciden en la pertenencia de las personas. En segundo lugar, se analizaron los componentes, funciones y roles de la cultura organizacional y, por último, se caracterizaron los aspectos constitutivos del ethos institucional de la administración pública rionegrina.

En este marco se presentan a continuación los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas mencionadas.

3.1 Identificación de los factores que inciden en la pertenencia de las personas

Uno de los factores sobre los que se preguntó en las encuestas fue acerca de los motivos que hacen que los agentes encuentren satisfacción por su trabajo comenzando primero con los factores externos y luego los factores internos para identificar aquellos que inciden en el **Clima Organizacional**, relacionado con el grado de motivación de los agentes.

Con relación a los factores externos, la pregunta que se le hizo a los encuestados es con respecto a la calificación que se les daba a distintos factores, con opciones de bueno, malo y regular, sobre las condiciones de trabajo y bienestar, las relaciones laborales con sus superiores, las competencias técnicas de sus superiores, la relación laboral con sus pares, la estabilidad en su puesto de trabajo y por último sobre salario y remuneración. Las respuestas fueron:

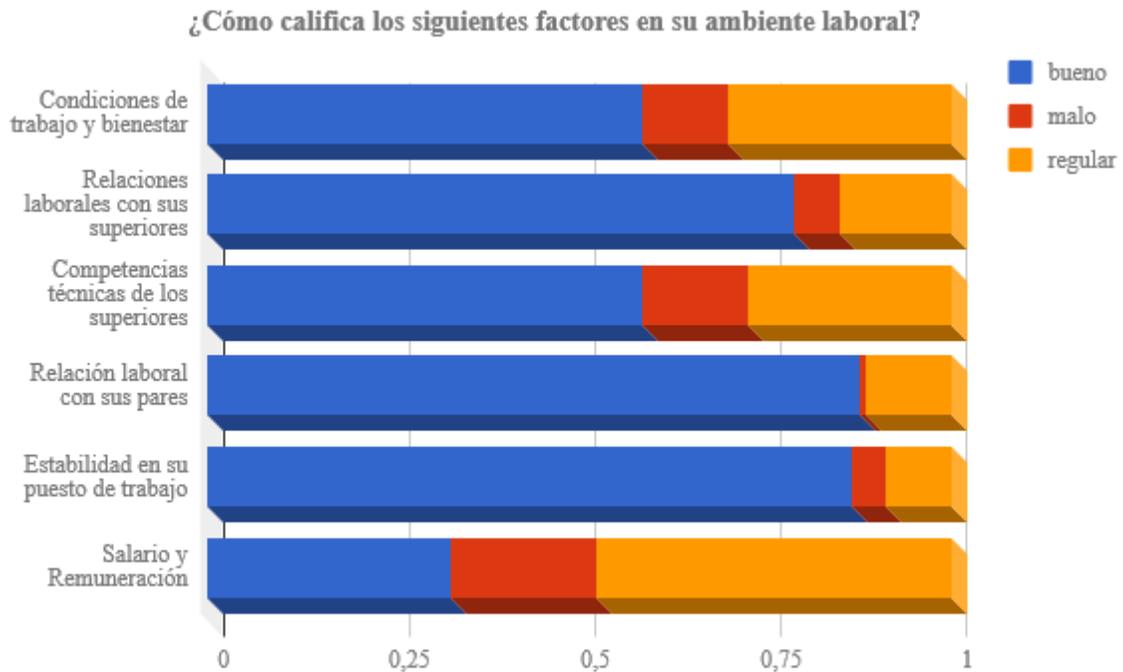


Gráfico 3

Por otra parte, en las entrevistas se preguntó cuáles de estos factores describen las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, indagando sobre las condiciones óptimas de ambiente de trabajo, relaciones con los superiores y con sus pares, competencias técnicas, seguridad en el puesto de trabajo, políticas remunerativas y otros que ellos pudieran identificar. Las respuestas fueron:

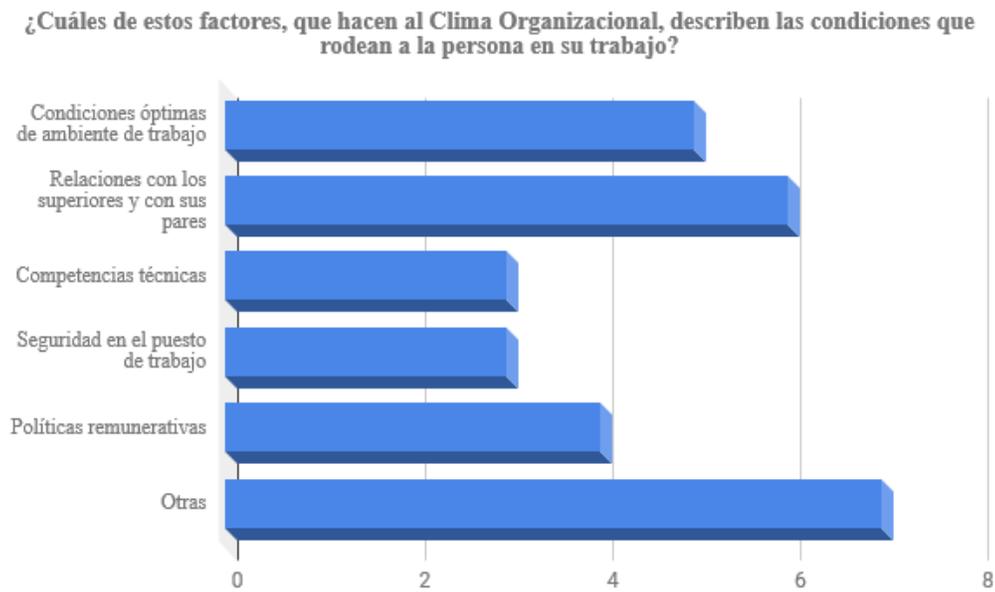


Gráfico 4

Con respecto a los factores internos, se le consultó, con alternativas de respuesta por sí, no y en algunas oportunidades, cuáles los impulsaba a cumplir con su tarea laboral, siendo las opciones para responder la posibilidad de una carrera laboral, el reconocimiento por el compromiso asumido, la autonomía en la toma de decisiones, el tipo de tareas que desarrolla, la delegación de responsabilidad, la libertad para utilizar sus habilidades personales, respondiendo:

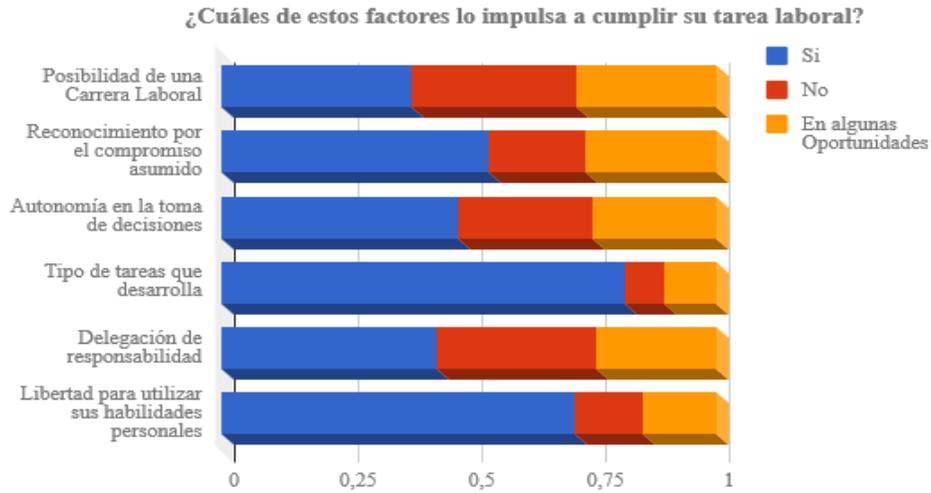


Gráfico 5

En cambio, para los entrevistados se les preguntó cuáles a su criterio eran los aspectos que motivaban a las personas en su trabajo, teniendo como opciones de respuesta el factor económico, la posibilidad de una carrera laboral, el reconocimiento de un compromiso asumido, la autonomía en las tomas de decisiones, el tipo de tarea que desarrolla, la asignación de responsabilidad y otros que ellos pudieran expresar. Sus respuestas:

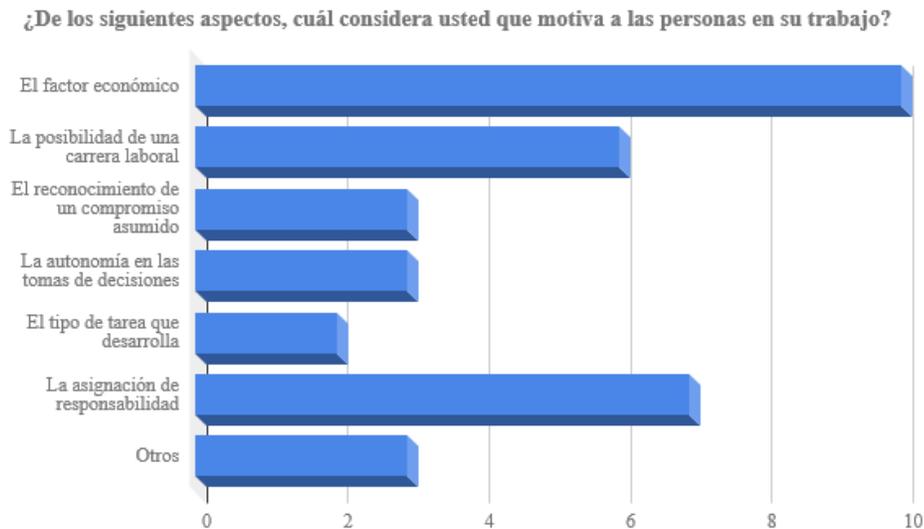


Gráfico 6

Otro aspecto sobre el cual se abordó tanto en las entrevistas como en las encuestas es la comunicación de las decisiones de la organización y la utilización de **canales formales e informales**.

Así, en las encuestas se realizó una pregunta abierta, con relación a cómo se comunican las decisiones en las organizaciones que trabajan. Las respuestas variaron. Con mayor preponderancia lo informal 53,8%, de manera formal 20,2%, de ambas formas 13,4%, a través de medios digitales 10,1% y otros respondieron que dependía de las decisiones 2,5%.

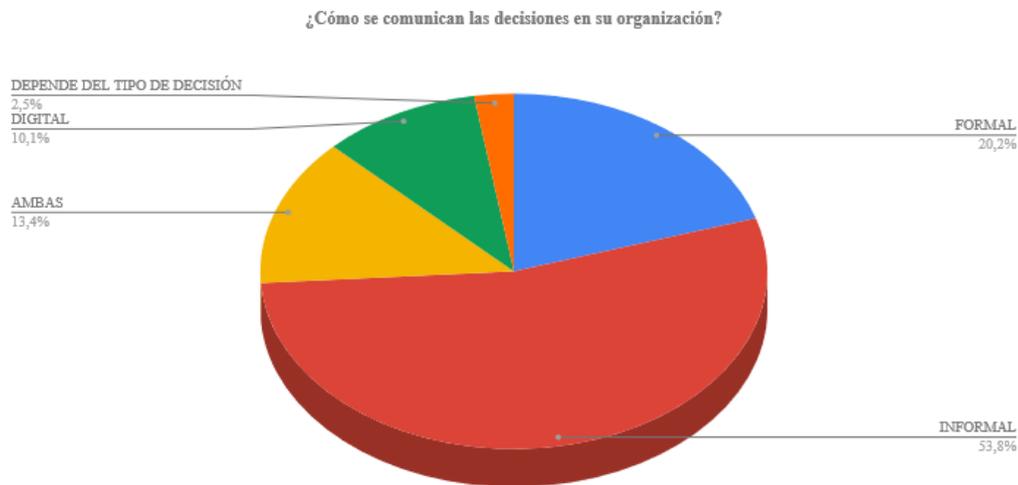


Gráfico 7

En las entrevistas puede evidenciarse que se entremezcla el uso de vías informales de comunicación con refuerzo de la comunicación formal y digital.

Respecto de los canales comunicacionales, también se realizó en la encuesta la modalidad de pregunta abierta, con relación a los canales formales de comunicación como notas, pases, memorándum, circulares, respondiendo 55,8% que, si se utiliza que la vía formal, que a veces se utiliza 20,4%, que no se utiliza 15%, que siempre se utiliza 3,5% y tanto la vía digital como a respuesta “depende” 2,7%.

¿Se utilizan canales formales como notas, pases, memorándum, circulares, etc.?

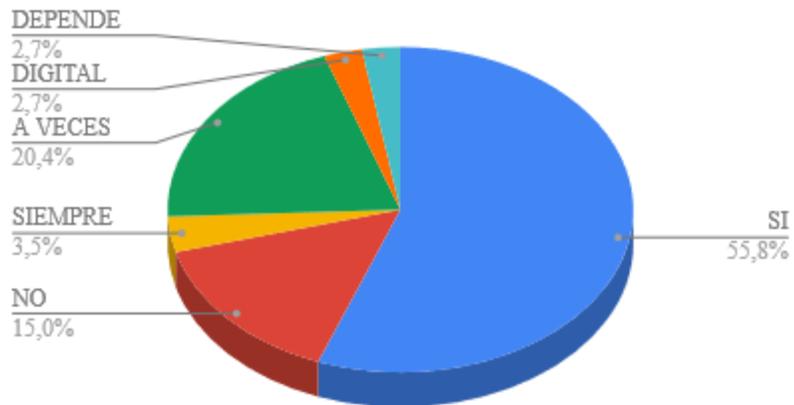


Gráfico 8

Por su parte, al indagar sobre los canales informales de comunicación, el 7,7% de los encuestados contestaron que no se utilizan los canales informales y el 92,3% de los encuestados contestaron que si se utilizan, como indica el siguiente gráfico:

¿Se utilizan también canales informales?

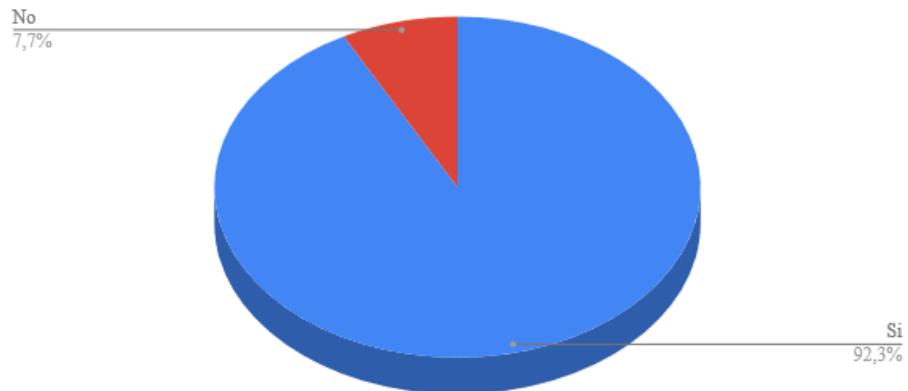


Gráfico 9

Asimismo, de la pregunta anterior, se preguntó a los encuestados cuáles eran los canales informales que ellos podían indicar, respondiendo 44,5% las conversaciones, 21,9% los mails, 13,3% aplicaciones a través del celular como WhatsApp, 7,8% reuniones, 6,3% chusmerio o boca a boca, 3,1% redes internas, 1,6% redes sociales y pizarras o carteleras.

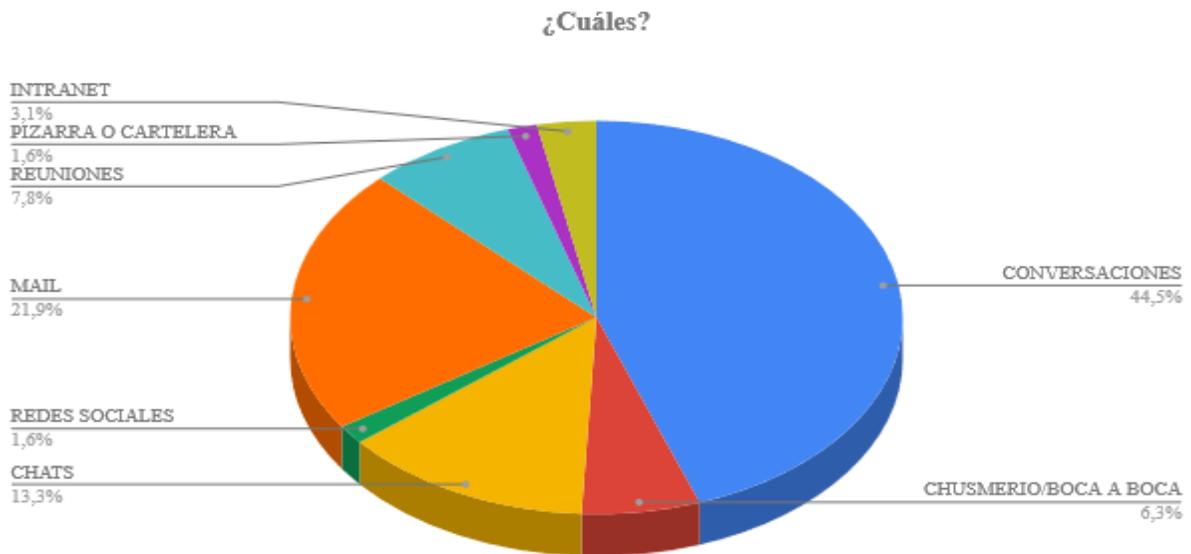


Gráfico 10

Los entrevistados hacen hincapié en el uso de canales de comunicación informal en la mayoría de los casos, reforzando con los canales formales, el uso de ambos canales y el rol de la comunicación digital.

Al tratar de conocer el grado en que se toman en cuenta las opiniones de los empleados la encuesta arroja que un 53% en algunas oportunidades son tenidas en cuenta, en un 31% en la mayoría de los casos, el 8% respondió que nunca son tenidas en cuenta y 5,3% siempre son tenidas en cuenta.

¿Considera que las opiniones que usted ha manifestado al momento de tomar decisiones han sido tenidas en cuenta?

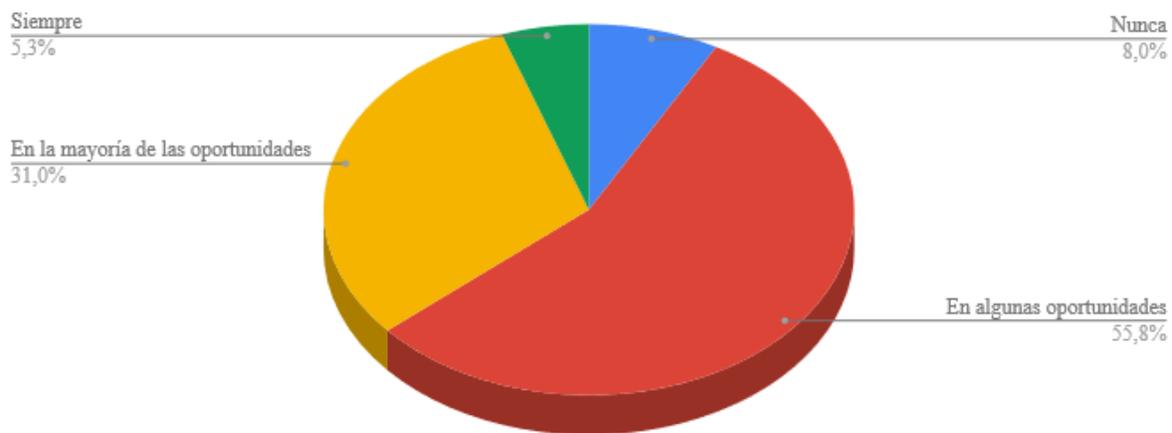


Gráfico 11

A los encargados de gestión de los recursos humanos entrevistados, se les preguntó acerca de los mecanismos que se utilizan para conocer las iniciativas y opiniones procedentes de los empleados, respondiendo éstos que sí son tenidos en cuenta en siete casos como son caja de sugerencias, escuchar a los empleados, puertas de la oficina abierta, encuesta de satisfacción, sugerencias. En tres casos expresaron que no existen mecanismos y a veces en tres casos.

Otro de los factores identificados es la **calidad de vida laboral**.

Con relación a las condiciones de seguridad para trabajar que se le brindan desde la organización, los encuestados reflejan en la mayoría de las respuestas tener un mobiliario en condiciones óptimas (51,6 %). En segundo lugar, las respuestas coinciden en que se les han brindado capacitaciones con relación a la seguridad laboral (39,8%). En tercer lugar, consideran que se respetan las normas de higiene y seguridad y las condiciones de medio ambiente de trabajo, como son las bocas de ventilación, luminaria acorde, minimización de los ruidos, entre otros (37,6 %). En cuarto lugar, se observa que preguntados por si se les otorga elementos de

seguridad (29 %) y posteriormente si tiene la indumentaria adecuada (14 %). En cambio 20,8% de los encuestados contestó que no se le brindan dichas condiciones.

Cabe destacar que la encuesta fue de opción múltiple por lo que los resultados totales reflejan más del cien por ciento.



Gráfico 12

De acuerdo con lo expresado por cinco de los entrevistados éstos mencionan que existe un área específica o en proceso de creación para preservar las condiciones de seguridad laboral en toda la organización y en otros tres casos se expresó que no existe un área determinada. Así mismo otros entrevistados mencionaron que desde el área se realizan gestiones de seguro e indumentaria y que solo se ven como destinataria de reclamos. También uno de ellos manifestó que se realiza una actividad de capacitación en seguridad e higiene, y otro expresó que se ocupan los mismos empleados. Otro, en cambio, consignó que no cuentan con herramientas de seguridad.

Al consultar sobre el tipo de capacitaciones que se realizan en relación con la prevención de accidentes laborales todos los entrevistados salvo dos manifestaron que, si se realizan actividades de capacitación como son reanimación cardio pulmonar, salud preventiva, seguridad en el trabajo, para choferes, manejo de alimentos para cocineros, atención de personas, en seguridad e higiene, capacitación inicial y de emergencias con fuego. Otro mencionó que se necesita capacitar sobre accidentes personales para quienes manejan contingentes de personas.

Con relación a las condiciones psicosociales se realizaron dos preguntas. La primera con respecto a las psicológicas se preguntó cuáles de ellas se ven reflejadas en cada organización: un mayor porcentaje respondió que existe una equitativa distribución de tareas en un 38,7%, y seguidamente la sobrecarga de trabajo 37,6%, la presión de mantener un alto índice de productividad 25,8%, los recesos de esparcimiento en su horario de trabajo 16,1%, el maltrato laboral 14%, la rotación de horario adecuado 7,5%, otras (como por ejemplo la falta de compañerismo, poca colaboración de sus compañeros) 5,5% y ninguna de las preguntadas el 5,5%. Tal lo reflejado en el siguiente gráfico:

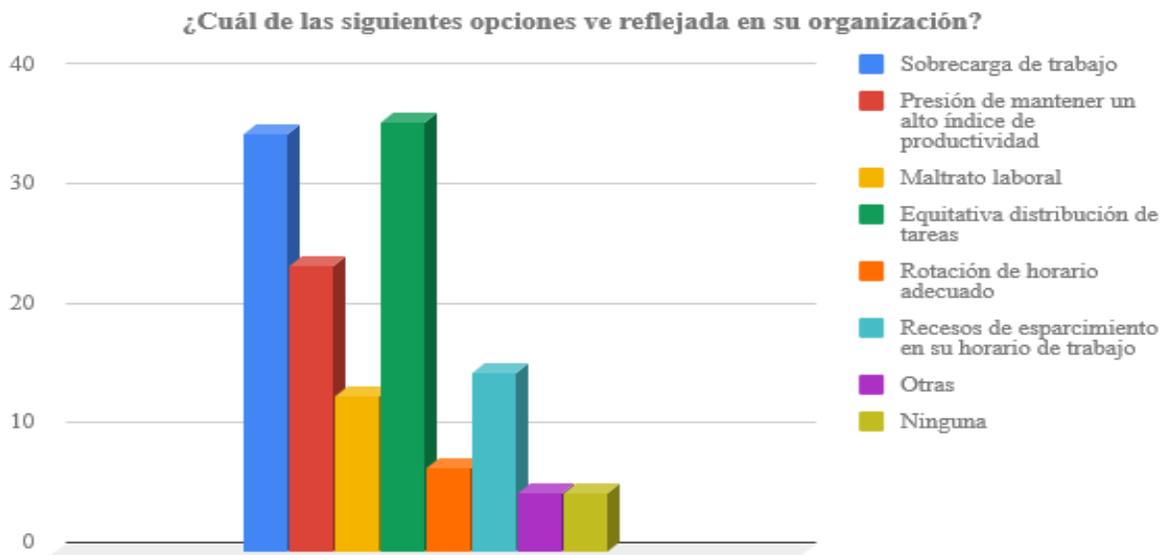


Gráfico 13

La segunda pregunta, relacionada a las condiciones sociales, se pueden evidenciar los siguientes aspectos: participación en actividades recreativas con compañeros de trabajo 42,2%, fomento de la integración en grupos de camaradería 35,6%, que se posee un espacio para socializar entre empleados 31,1%, el control, por parte de los jefes, en referencia a socializar en horario de trabajo 23,3%, si se cuenta con instalaciones de uso comunitario 17,8%, la restricción de las salidas, por cuestiones personales, en horario de trabajo (Banco, Obra Social, otras) 12,2%, ninguna de las anteriores 8,8% y otras 6,6%.

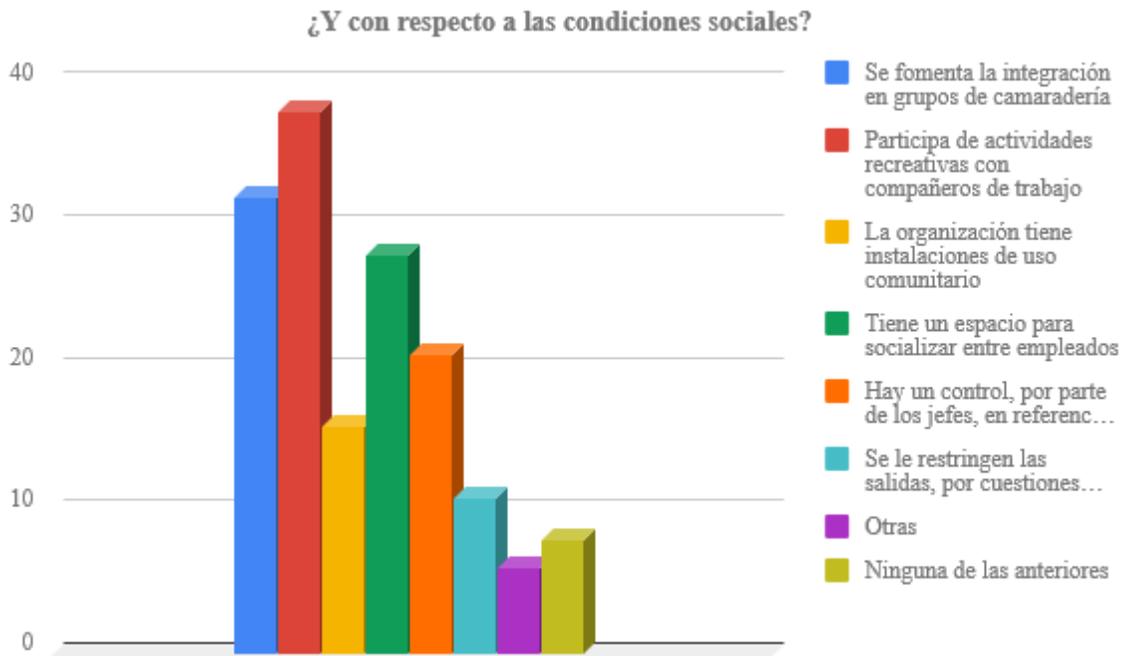


Gráfico 14

Otro factor indagado fue acerca de los **incentivos** al personal. Al preguntar acerca del tipo de incentivos que brinda la organización en beneficio de una mejora de la productividad, el 51% de los encuestados respondieron que es la flexibilidad en los horarios. Seguidamente respondieron por los monetarios 44,9%, el reconocimiento de la responsabilidad por la tarea efectuada 41,8%,

la posibilidad de una carrera laboral dentro de la organización 20,4% y los beneficios para su familia (club, escolaridad, guarderías, etc.) 9,2%.

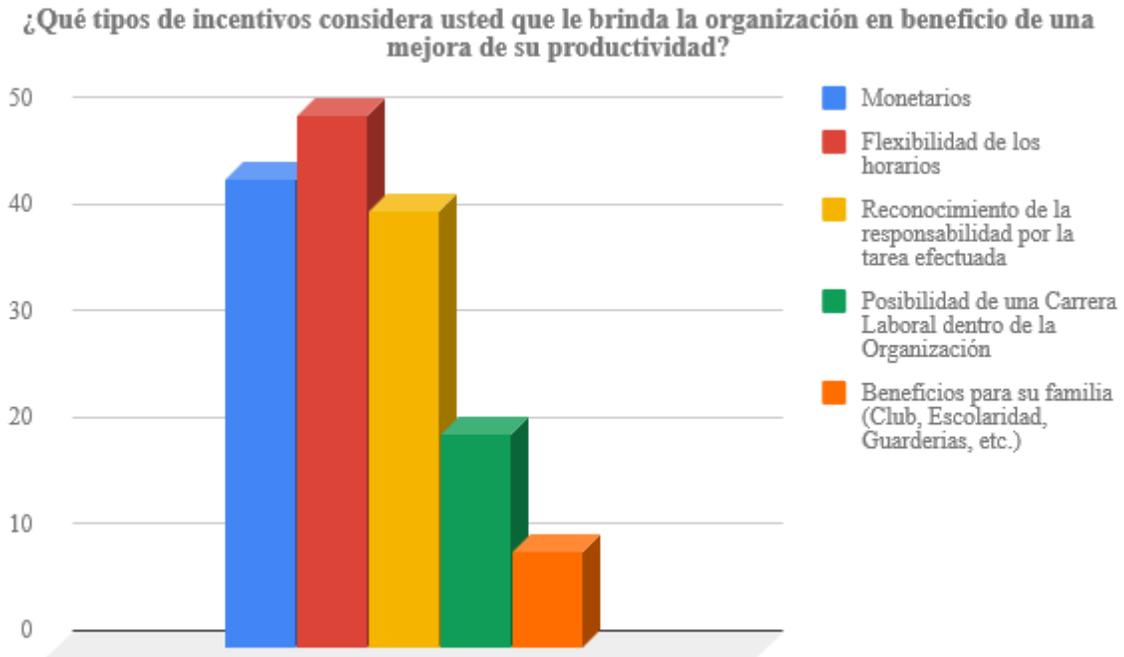


Gráfico 15

Al consultar sobre éste mismo aspecto a los entrevistados, los mismos indicaron los incentivos monetarios un 91,66 %, el reconocimiento de la responsabilidad por la tarea efectuada 50 %, la flexibilidad en los horarios 41,66 %, la posibilidad de una carrera laboral dentro de la organización 16,66 % y los beneficios para su familia (club, escolaridad, guarderías, etc.) 16,66 % según se aprecia en el siguiente gráfico:

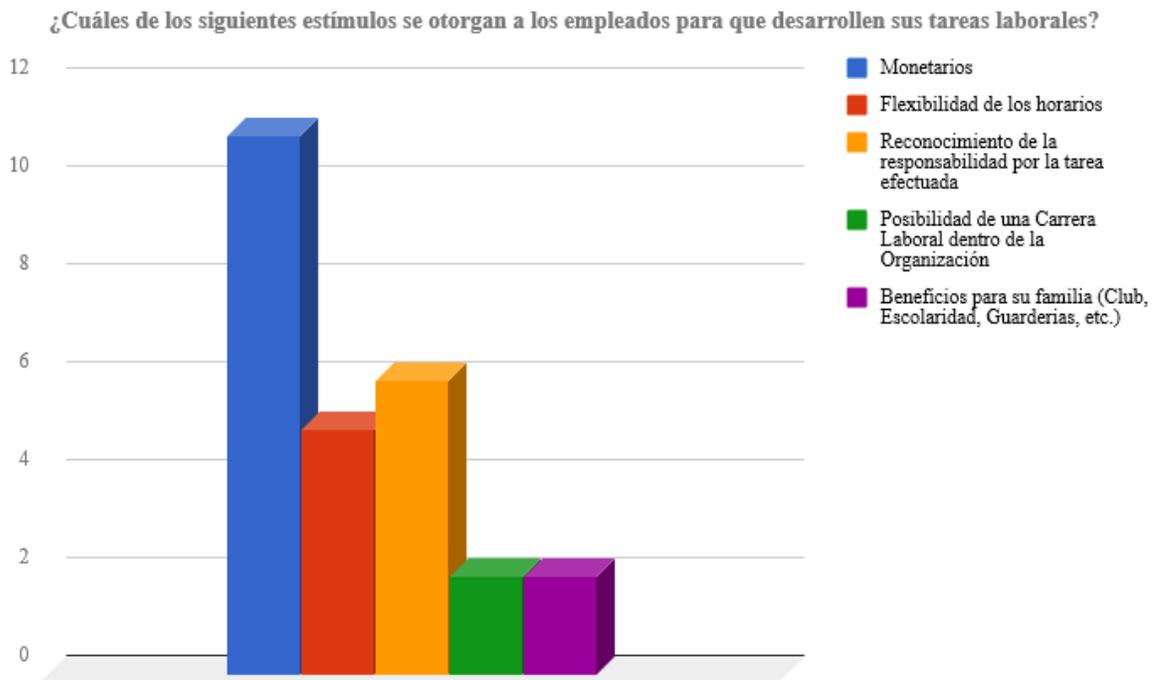


Gráfico 16

A su vez, se consultó a los entrevistados acerca de los criterios que se utilizan en la organización para incentivar a los empleados, arrojando que un 42,85% lo hace en función del rendimiento, aprendizaje y desarrollo de competencias, 21,43% en función de la calidad de los procesos y 35,72% en función de los índices de ausentismo.



Gráfico 17

En función de lo anterior, se les consultó a los mismos si alcanzaba para evitar el aumento de rotación de personal dentro y fuera de la organización, contestando seis de ellos en forma negativa y el resto expresó distintos motivos como son por reorganización de puestos, porque otras organizaciones ofrecen mayores incentivos económicos, porque se jubilan, por la posibilidad de una carrera. En tres casos manifestaron que existen buenos incentivos para quedarse.

Otro de los factores indagados son los **valores**.

Los encuestados respondieron sobre qué comportamientos identificaban en la organización que trabajan, con tres opciones de respuesta: siempre, en algunas oportunidades y nunca.

Observando las mismas, y en particular sobre las opiniones de los encuestados para cada ítem preguntado, se confeccionó el siguiente gráfico con sus correspondientes porcentajes:

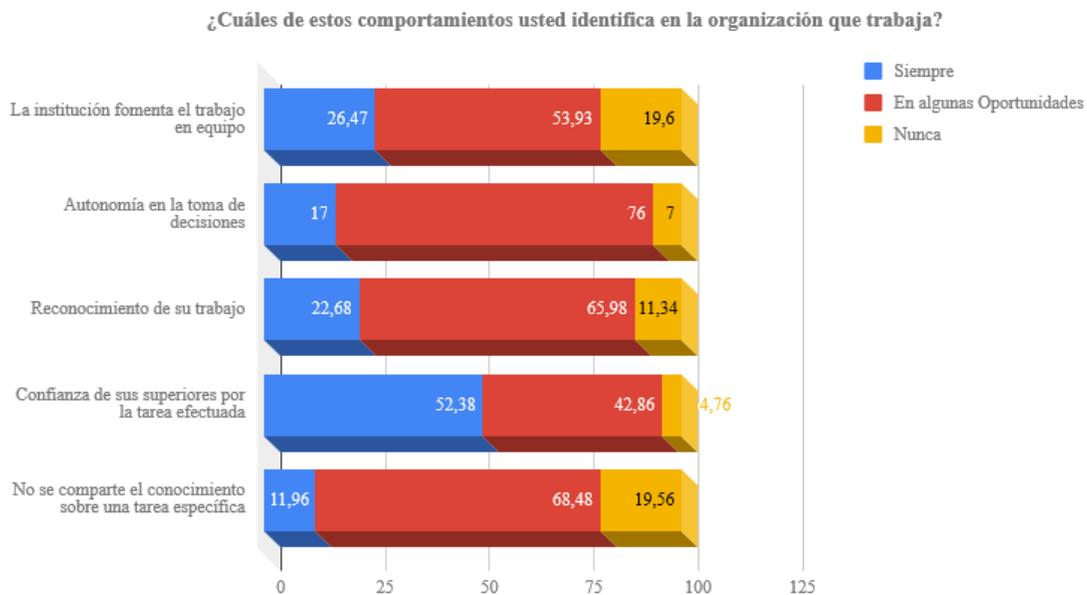


Gráfico 18

A los entrevistados se les consultó sobre los distintos valores que conviven dentro de la organización tanto a nivel individual o grupal (equipos, profesionales, camaradería, jerárquicos, etc.) Indagados sobre cuales se impulsan la mayoría de estos manifestaron que recaen sobre el respeto, la confianza, el compañerismo, la comunicación, el trabajo en equipo, la reserva y la discreción, el esmero, el esfuerzo, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes. Otros, en menor medida, mencionan que existen pocas relaciones de camaradería, observancia a las formas, el buen trato, los equipos de trabajo, la honradez, la influencia de la figura de autoridad de cada departamento, el cuidado de los bienes, el control del gasto, la camaradería entre grupos y formalidad de funciones.

Y consultando sobre qué valores deberían impulsarse respondieron el respeto al jefe, la carrera y la trayectoria. Algunos de ellos adujeron que no existen en su organización, valores como el compañerismo y la comunicación, los eventos en grupo (fiestas, competencias deportivas, olimpiadas, etc.), el trabajo en equipo y la colaboración.

Además, se preguntó a los entrevistados qué valores predominan en su organización, contestando en un 35,30% que existe confianza de los superiores en las tareas de sus empleados a cargo, en un 29,41% que la institución fomenta el trabajo en equipo, 23,56% que existe un reconocimiento de su trabajo y 11,76% que hay una autonomía en la toma de decisiones.

En cuanto a los principios éticos del servicio público al consultar a los encuestados acerca de cuáles de estos consideran que desde los organismos públicos se promueven como son la honradez, la transparencia en la gestión, el esmero en el manejo de los recursos públicos, el mérito, el aprendizaje continuo, la integridad institucional, el desarrollo de las relaciones interpersonales. Así las encuestas resultan que en un 20,8% no se promueven, un 36,33% poco frecuente, 30,51% frecuentemente 13,08%.

No se promueven. De los siguientes valores éticos y en una escala de 1 a 4, donde 1 "no se promueven" y 4 "es muy frecuente" ¿qué tan seguido usted los visualiza en la organización donde trabaja?

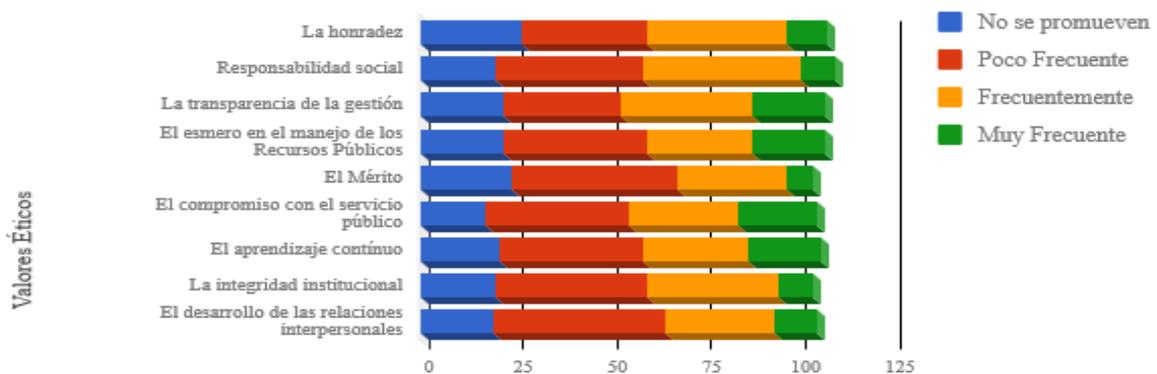


Gráfico 19

En cambio, se consultó a los entrevistados acerca de qué principios éticos del servicio público consideraban que se promueven. Coincidieron en su mayoría que son la transparencia, la honradez, la reserva de información y discreción, la maximización de recursos y los valores constitucionales. Otros, en cambio mencionaron el compañerismo, el respeto, la responsabilidad, la falta concientización, los principios de ética pública, la camaradería entre grupos y la formalidad de funciones. Asimismo, en pocos casos expresaron que los valores éticos deberían estar incorporados, o que deberían ser todos o que deberían promoverse con el ejemplo.

Para identificar los factores que inciden en la **cultura organizacional** se interrogó a los encuestados en una escala de valoración con las opciones de siempre en un 32,11%, en algunas ocasiones 48,58% y nunca 19,31%, sobre qué características identifican en su institución. Las respuestas fueron:

¿Cuáles de las siguientes características usted identifica en la cultura organizacional de su institución?

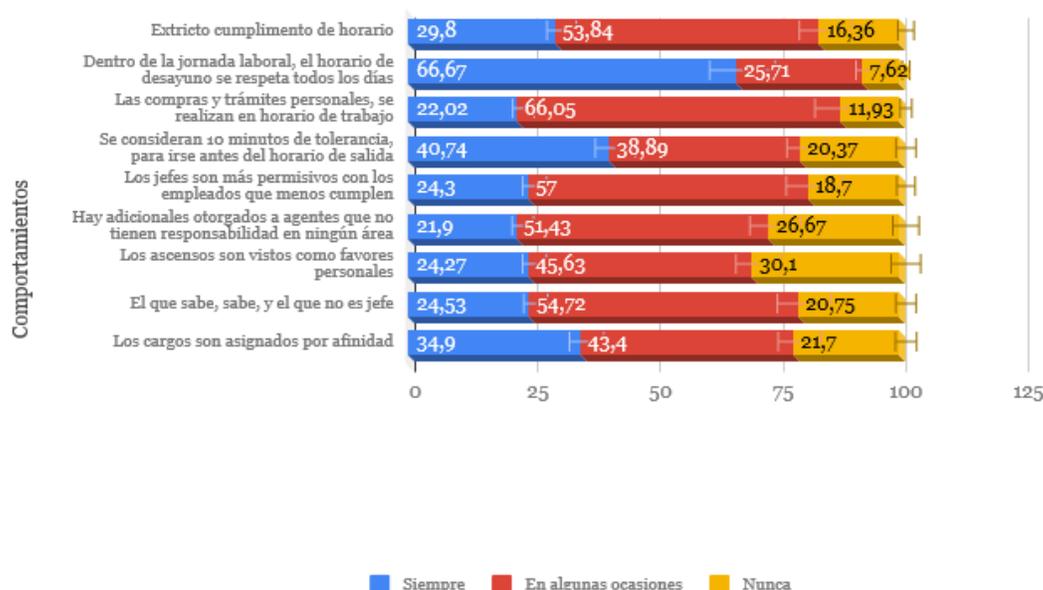


Gráfico 20

A los entrevistados se les preguntó cuáles de las siguientes características, a su entender, refuerzan la cultura organizacional. La mayoría respondió hábitos y modos de conducta, la tecnología y redes de comunicación, los cargos y funciones y los roles y en menor medida respondieron las rutinas y los mitos, creencias y valores.

Al interrogarlos si dentro de la administración pública rionegrina, y desde la óptica del cargo que cada uno ocupa, pueden identificar los aspectos más importantes que hacen a la diferenciación de una cultura organizacional de otra, los entrevistados contestaron, en su mayoría, sobre los hábitos, las costumbres, las creencias, el sentido de pertenencia, la organización del trabajo, la capacidad de resolver los problemas con rapidez y la flexibilización del horario. En tanto otros resaltaron las competencias, la prolijidad, el ingenio, las relaciones, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, el reconocimiento, las herramientas organizacionales,

el compromiso, el cumplimiento del deber, el aprendizaje, el crecimiento personal, el puesto y los valores. Por último, otros se refirieron a las particularidades de los políticos de turno y la magnitud de cada ministerio. Asimismo, solamente un entrevistado contestó que no existe una diferenciación de la cultura organizacional.

También al respecto se les preguntó a los encuestados sobre cómo se habían interiorizado de las características de la cultura organizacional respondiendo un 55% por las relaciones con sus compañeros, 42,2% porque son de fácil asimilación, 30,3% porque consultó por curiosidad, 20,2% porque un tutor o jefe directo le fue explicando cada una de ellas y 10, 1% por relatos de pasillo.



Gráfico 21

En cuanto a los símbolos que hacen a la identificación con su organización se preguntó a los encuestados cuáles de los siguientes ítems consideraban representativos: un escudo, logo o bandera 36,6%, el compromiso con el ciudadano 31,7%, un ícono representativo 21,8%,

publicación de los actos en redes sociales 18,8%, el fomento de la capacitación 16,8%, un color en particular 12,9%, la indumentaria 10,9%, los elementos de trabajo 10,9%, otros 7% y ninguno 2%.

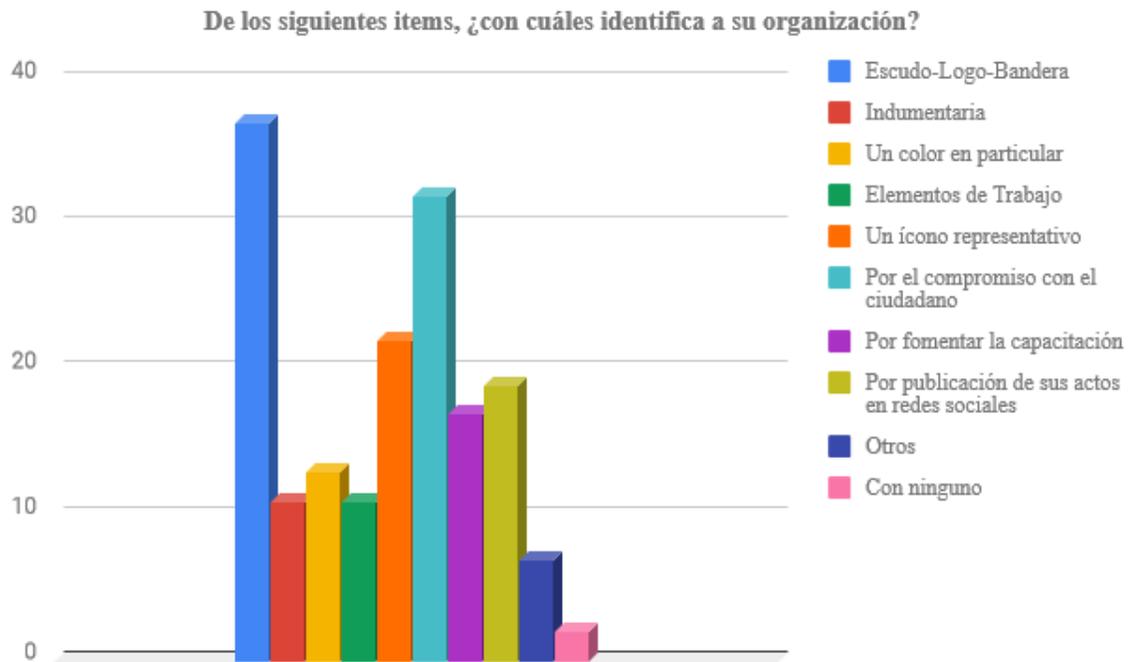


Gráfico 22

Se indagó en los entrevistados acerca de cómo creían que los empleados logran identificarse con la organización. Manifestaron que por la indumentaria, por un logo identificatorio, por el área de prensa y diseño y por las relaciones. A su vez indicaron que también consideraban el profesionalismo, los deportes y los valores. En cambio, uno solo de ellos expresó que se fue perdiendo la identificación en tanto otro manifestó la herencia del puesto.

El último factor considerado son las **políticas y prácticas de recursos humanos** en cada organización.

Al respecto se consultó qué tan seguido se promocionan, desde las áreas de recursos humanos, las opciones siguientes: la satisfacción laboral de las personas, la comunicación formal, la comunicación informal, mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos, fomenta el desarrollo profesional (formación y capacitación), estimula la delegación de responsabilidad de los empleados, enarbola la bandera del sentido de pertenencia y los valores organizacionales. Contestando en una escala de valoración de siempre, en un 24,58%, en algunas ocasiones, en un 51,55 % y nunca en un 23,87%. Las respuestas fueron:

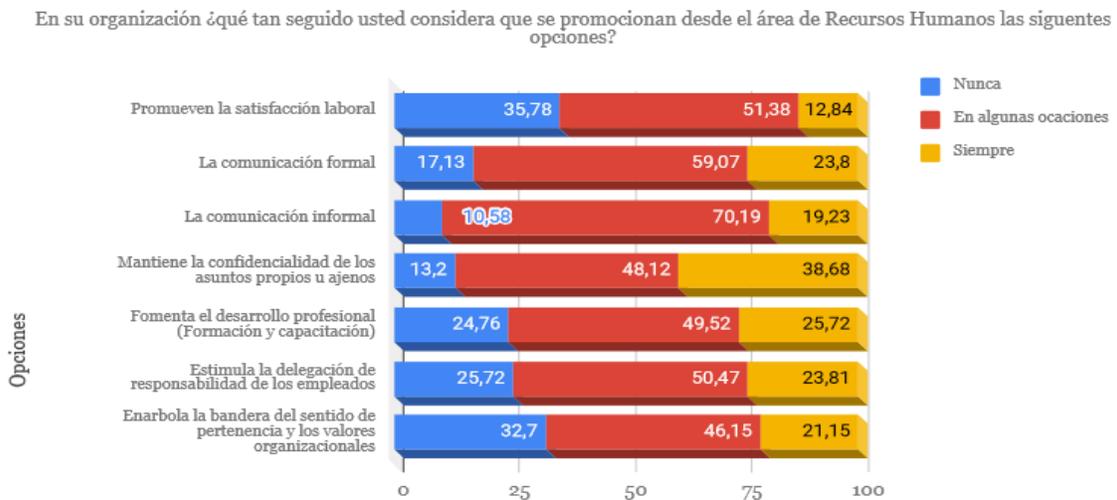


Gráfico 23

Consultando a los entrevistados qué tipo de políticas de recursos humanos se impulsan desde su organización para motivar, reforzar y transmitir la identidad colectiva contestaron que se refuerzan a través de la capacitación, el uso de logos o imágenes representativas. Además, expresaron que se debe concientizar sobre el uso de indumentaria y credenciales, promover la mejora continua y la buena comunicación. Otros indicaron que existe la posibilidad de plantear

situaciones ante los superiores dependiendo de la jerarquía de la oficina de recursos humanos. En dos ocasiones los entrevistados manifestaron que no existen dichas políticas en su organización.

Finalizando, se les preguntó a los entrevistados si una adecuada gestión del clima y cultura organizacional, la gestión de las Relaciones sociales, los valores y políticas de recursos humanos, contribuyen al **sentido de pertenencia** de los empleados con la organización, quienes en su totalidad coincidieron en que si contribuyen, que todos los factores detallados hacen al sentido de pertenencia.

El conjunto de factores identificados a lo largo de este capítulo permitirá analizar a continuación las características de la cultura organizacional de la administración pública rionegrina.

3.2 Análisis de los componentes, funciones y roles de la cultura organizacional

Conforme la primera dimensión trazada en el proyecto de investigación, a continuación, se destacan aquellos factores que evidencian las particularidades **del clima laboral** en la administración pública rionegrina: las motivaciones y prácticas de comunicación.

Un primer aspecto abordado es la importancia de la **motivación** del individuo, sus formas de actuar y expresar en conductas su sentir en cada organismo, tratando de inferir sobre que lo impulsa a cumplir con su trabajo y el grado de satisfacción que obtiene por ello.

Tal como se expresó en el marco teórico, para esta investigación se optó por la teoría de los dos factores de Herzberg que refiere a factores higiénicos y motivacionales. El mismo explica que los factores higiénicos comprenden las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, es decir, el contexto del puesto de trabajo. En cuanto a los factores motivacionales tienen que ver con el contenido, las tareas y obligaciones del puesto. Al respecto manifiesta que “El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.” (Herzberg en Chiavenato: 2007:53)

Los resultados de las encuestas relacionados a los factores externos, por encima del 80% se posicionan en las buenas relaciones laborales con sus superiores y con sus pares y la estabilidad en el puesto de trabajo, mientras que entre el 60% y el 40% se posicionan las condiciones de trabajo y bienestar y las competencias técnicas de los superiores. Asimismo, el aspecto negativo que se refleja en el gráfico 3 es el salario y la remuneración.

En cambio, para los entrevistados, la mayor cantidad de respuestas expresadas son las relaciones con sus superiores y con sus pares, coincidiendo con los encuestados. Seguidamente las condiciones óptimas de trabajo y luego las políticas remunerativas. También identificaron

otros aspectos como la motivación personal, el compañerismo, la mejora continua y el estado de bienestar que debe generar el funcionario.

Con respecto a los factores internos, se le consultó a los encuestados cuáles eran aquellos factores que los motivaban a cumplir con su tarea, resultando el tipo de tarea que desempeña y la libertad para desarrollar sus habilidades personales. En una línea media se posiciona el reconocimiento por el compromiso asumido y la autonomía en la toma de decisiones, y por debajo de ésta la posibilidad de una carrera y la delegación de responsabilidad. Dicha cuestión se aprecia en que del total de encuestados y sobre el total de los factores que lo impulsan a cumplir con su tarea un 56,28% se traduce en respuestas afirmativas, de forma negativa 22,19% y 21,53% dependiendo de la opción elegida respecto de los factores de satisfacción. (Gráficos 5 y 6)

Asimismo, los entrevistados consideraron que la motivación proviene del factor económico (71,43%) y por debajo la asignación de responsabilidad y la posibilidad de una carrera laboral, por sobre el total de los factores consultados.

Conviene subrayar que para lograr una relación motivación-satisfacción altamente positiva se debe poner especial atención a ambos factores a fin de lograr un enriquecimiento del puesto de trabajo y potenciar las conductas individuales y colectivas de las personas dentro de la organización: “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción...” (Herzberg en Chiavenato: 2007:53)

Teniendo en cuenta que las encuestas se dirigieron a empleados públicos en general y que las entrevistas fueron realizadas sólo a directivos de recursos humanos, los resultados expresados en los párrafos precedentes arrojan respuestas disímiles. Respecto del motivo que impulsa a los

agentes públicos a cumplir con su tarea, para los entrevistados es el factor económico. En cambio, los empleados expresaron que su satisfacción se colma, en su mayoría, por mantener buenas relaciones laborales en su entorno organizativo y por mantener la estabilidad en el puesto de trabajo.

Por ejemplo, el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social, al preguntar:

“E1 – Y ¿Cuáles de los siguientes aspectos, motiva a las personas en su trabajo? El factor económico, la posibilidad de una carrera laboral, el reconocimiento a un compromiso asumido, la autonomía en las tomas de decisiones, el tipo de tareas que desarrolla, la asignación de una responsabilidad, etc. ¿Cuál crees vos, de estas cosas, motiva a la persona a trabajar?”

WD – Sin duda, como todo, estamos inmersos en un sistema capitalista, la cuestión monetaria es la que primero motiva y prioriza tu trabajo. Lo segundo es la carrera administrativa, que no se condice con el desarrollo de la carrera, sino con las expectativas de lograr entrar a la planta permanente, para asegurarse un puesto de trabajo, más que nada en Viedma, por las condiciones económicas que desarrolla Viedma, que no salen de la administración pública. Nuevamente es, la plata, y la seguridad de contar con esa plata todos los meses. Después, tenés gente que, la cuestión está de asumir nuevos desafíos, de llevar adelante una responsabilidad, no es la mayoría, es una minoría.”

El segundo aspecto abordado, dentro del clima organizacional, es la **comunicación** entre las personas, pares y grupos y su dinámica en los distintos niveles y áreas con relación a las percepciones y motivaciones que cada empleado posee dentro del contexto organizacional.

Tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas se investigó acerca de los procesos comunicacionales y la existencia de mecanismos utilizados para conocer las iniciativas y

opiniones de los empleados, la forma en que se comunican las decisiones, la utilización canales adecuados y el modo de circulación de esta a los distintos niveles de la organización.

Así, al indagar sobre la forma en que se comunican las decisiones, en las encuestas se expresó el rol preponderante de la comunicación informal sobre la comunicación formal o la utilización de ambas dependiendo del tipo de decisiones. Además, se puntualizó que es muy utilizada la vía digital. En las entrevistas también se manifestó el uso de vías informales de comunicación con refuerzo de la comunicación formal y digital.

Con relación al uso de los canales de comunicación formal, como notas, pases, circulares, etc. son los más utilizados. Asimismo, de acuerdo con lo expresado en las encuestas, los canales informales más empleados son las conversaciones, los emails y las reuniones. Otro dato para destacar es que los canales citados revisten mayor importancia por sobre el uso de las redes sociales, chat, intranet, pizarras o carteles y el chusmerío o boca a boca. Los entrevistados en cambio destacaron en la mayoría de los casos, que la vía informal se ve fortalecida por los canales formales sumado a la importancia de la comunicación digital.

Acerca de los mecanismos que se utilizan para conocer las iniciativas y opiniones procedentes de los empleados, como instrumentos “...destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados...” Longo (2002), los encuestados sinceraron que en algunas oportunidades son tenidas en cuenta (Gráfico 10) y los entrevistados mencionaron que se implementan mecanismos como caja de sugerencias, mantener las puertas de la oficina abierta, algunos realizan encuesta de satisfacción. Cabe señalar que algunos de ellos manifestaron que no existen mecanismos para que los empleados expresen sus iniciativas.

En suma, al ahondar en aquellos aspectos que hacen que los agentes públicos se motiven, la mayoría de estos refieren que el contexto del puesto de trabajo, expresado en las buenas

relaciones con sus pares y la estabilidad en el empleo, es bueno y mencionan que el factor salario no es satisfactorio, coincidiendo con los directivos en los dos primeros aspectos.

Respecto del contenido del puesto se ve apreciado muy satisfactoriamente por los empleados la libertad para utilizar las habilidades propias y el tipo de tarea que desempeña. En cambio, los responsables de RRHH resaltan el factor económico como principal componente de motivación en el puesto de trabajo.

A su vez hay una concordancia entre los entrevistados y los encuestados con respecto a las prácticas, los canales y mecanismos de comunicación, resaltando lo informal y la utilización de vías digitales modernas con la aplicación de las TIC en el ámbito laboral. Se destaca que el modo de que se comunican las decisiones, aunque en un principio es informal, se refuerza luego por la vía formal.

Por tanto, cerrando la primera dimensión, se aprecia una incidencia positiva en el tipo de prácticas comunicacionales sobre la motivación, traducándose en satisfacción, ánimo, interés y colaboración de las personas, contrarrestando el aspecto negativo de la política remunerativa que consideran disímiles los empleados y los jefes.

La segunda dimensión denominada **Gestión de las Relaciones Sociales** son aquellas referidas a la salud laboral y comprende la calidad de vida laboral y los incentivos.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados, los mismos manifiestan tener las **condiciones de seguridad e higiene laboral**, lo que indica que poseen un mobiliario adecuado que les brinda comodidad, que reciben las capacitaciones sobre esta temática, se respetan las normas de higiene y seguridad y las condiciones de medio ambiente de trabajo (ventilación, luminaria acorde, minimización de los ruidos, etc.) y que cuentan con los elementos de seguridad

e indumentaria adecuada. Cabe mencionar que sólo un 20,8% de los encuestados expresó que no se le brindan dichas condiciones.

Asimismo en algunos organismos contemplados para este estudio, se constató la existencia de un área específica que se ocupa de la seguridad e higiene laboral y en otros, el área de recursos humanos solamente realiza las gestiones de seguro y accidentes de trabajo, compra de elementos de seguridad y actividades de capacitación como son de reanimación cardiopulmonar, seguridad vial para choferes, manejo de alimentos, atención de personas, capacitación inicial y de emergencias con fuego, entre otras.

En cuanto a las condiciones psicosociales reflejadas en cada organismo la equitativa distribución de tareas y la sobrecarga de trabajo se presentan como las opciones más elegidas por los encuestados, cuestión que merecería ser analizada en profundidad a fin de establecer parámetros comparativos más específicos relacionados a la motivación personal y a la calidad de vida en el trabajo. Otros rasgos destacados son la presión de mantener un alto índice de productividad, los recesos de esparcimiento en su horario de trabajo y la rotación de horario acordes. Además, se mencionan, en menor porcentaje, el maltrato laboral y la falta de compañerismo, aspectos que deberían abordarse profundamente en otro trabajo de investigación.

Dentro de esta misma dimensión se abordan las relaciones sociales que conviven en cada organización ya sea entre grupos informales, de área de trabajo o por relaciones jerárquicas. En tal sentido se destaca la participación en actividades recreativas con compañeros de trabajo, fomento de la integración en grupos de camaradería y poseer un espacio para socializar entre empleados. También surgieron, de forma negativa el control, por parte de los jefes, en referencia a socializar en horario de trabajo, la falta de instalaciones de uso comunitario, la restricción de

las salidas, por cuestiones personales en horario de trabajo (Banco, Obra Social, otras), entre otras.

Se debe resaltar que cada persona posee distintas necesidades y que cada organización tiene su propia política interna, por lo que la calidad de vida laboral se ve influenciada por estas variables que interaccionan diariamente a nivel individual y organizacional.

Siempre dentro de la misma dimensión otro rasgo son las atenciones y beneficios sociales colectivos, en otra palabras **incentivos**, que son recibidos por los empleados de la administración pública que les permite, en teoría, agregar valor a cada organización en favor de la mejora de su productividad y tratando de evitar la alta rotación hacia otros puestos dentro de la misma administración.

Chiavenato (2007), define que los incentivos “...son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) ...” (2007:82)

En este sentido existe una diferencia entre los encuestados y los entrevistados de acuerdo, a los datos obtenidos en el Punto 3.1. Los primeros resaltan la flexibilidad horaria 51% como más relevante, seguidos por los incentivos monetarios 44,9% y el reconocimiento de la responsabilidad por la tarea efectuada 41,8%. En contraposición, los entrevistados enfatizaron los pagos monetarios un 91,66%, el reconocimiento de la responsabilidad por la tarea efectuada 50% y la flexibilidad horaria en un 41,66%.

Si bien estos porcentajes reflejan las opiniones de cierta porción de la población objetivo de la presente investigación podría inferirse que respecto de la flexibilidad de horario se puede traducir en jornadas reducidas, espacios de encuentro, salas destinadas a la desconexión del trabajo, refrigerios, contemplación para actividades familiares, entre otros.

Con respecto a los incentivos monetarios uno de los entrevistados expresó que:

WD – La administración pública rionegrina, el único incentivo que tiene, es monetario, no tiene otro. Bueno, el reconocimiento lo hace uno.

E1 – Bueno, es que la estimulación, depende de la posibilidad que tenés, por ahí, a veces no tenés la posibilidad de darle un incentivo monetario.

WD – A mí me pasaba que, el equipo que se armó era muy bueno, y todos merecían tener un reconocimiento, más allá del reconocimiento que le hacíamos cada vez que hacíamos una reunión o algo, decíamos de lo bien que se estaba laburando, del reconocimiento de afuera hacia la dirección. Pero bueno hay mucha gente que está esperando ese reconocimiento en billete, pero tiene que ver con estas expectativas que hablábamos al principio, la gente está esperando siempre esta retribución. En cuanto a la cuestión de horarios, flexibilidad, lamentablemente por el 95% de la gente que no cumple sus tareas, que no viene, hay un 5% que yo, me juego la cabeza que lo dejas que venga 2 horas y te resuelve lo que el otro te resuelve en 2 días. Pero bueno, lamentablemente, por el otro 95% hay un horario establecido de trabajo, acotado.

De las entrevistas realizadas a los directivos y tal lo reflejado en los renglones anteriores puede evidenciarse que existe un convencimiento, por parte de éstos, de que el empleado público provincial demanda incentivos económicos.

Se debe agregar que a los entrevistados se les consultó sobre qué criterios se utilizaban para otorgar los incentivos respondiendo mayormente que lo hacen en función del rendimiento, aprendizaje y desarrollo de competencias.

A su vez, se preguntó si los incentivos otorgados alcanzaban para evitar el aumento de rotación de personal dentro y fuera de la organización, a lo que la mitad de los entrevistados afirmaron que no. Tres entrevistados se refirieron a la reorganización de puestos, el ofrecimiento

de mayores incentivos económicos en otras organizaciones, las jubilaciones y la posibilidad de una carrera. Otros tres casos respondieron que en la organización de la que son funcionarios existen buenos incentivos para quedarse.

Como resultado de la segunda dimensión analizada, y específicamente en lo referido a las condiciones de higiene y seguridad laboral se observa una gran tendencia por la preservación de la calidad de vida laboral de las personas, aunque en algunos ministerios no existe un área determinada que se ocupe de los aspectos que hacen a las condiciones de medio ambiente y trabajo. En lo que respecta a las condiciones psicosociales se menciona la equitativa distribución de tareas y la sobrecarga de trabajo, cuestiones que inciden en el puesto laboral dependiendo de cada persona y el contexto laboral en particular. Además, debe destacarse como aspecto favorable, en ciertas organizaciones, la participación del personal en actividades recreativas y la promoción de la integración de grupos de camaradería y espacio de socialización. Cabe mencionar que estas particularidades están íntimamente relacionadas con cada contexto organizacional singular dado que se mencionan aspectos negativos en base al control ejercido por los jefes y la restricción de las salidas por motivos personales.

Simultáneamente podría inferirse que la política de incentivos se encuentra orientada a la parte monetaria sin tener en cuenta el reconocimiento por la tarea y la flexibilidad horaria que reivindican los empleados, cuya contraposición no redundaría en beneficios organizacionales. Más aún si los criterios utilizados para otorgar los incentivos se basan en el rendimiento, aprendizaje y desarrollo de competencias personales como tampoco la relación entre el aumento o disminución de la rotación de personal dentro y fuera de la organización para otorgar dichos incentivos y por ende de la productividad organizacional.

En la tercera dimensión denominada **valores**, se debe mencionar que cada individuo posee sus propias conductas, motivaciones, comportamientos, percepciones y valores que se entremezclan con aquellos que van adquiriendo cierta dinámica dentro de cada organismo, los cuales provienen del ambiente y de las relaciones que se generan a nivel grupal, social y político, entre otros.

El presente trabajo de investigación se orienta hacia los valores éticos que se desarrollan en el entramado de relaciones institucionales, observando que, dependiendo de cada organización y los servicios que esta brinda, los empleados van adquiriendo una mirada distinta en cuanto a los comportamientos propios y del entorno. Ello se refleja en las respuestas sobre los comportamientos visualizados dentro de las organizaciones y ciertas dicotomías que existen en las opciones de respuesta brindadas por los encuestados al elegir “la autonomía en la toma de decisiones” y “la confianza de sus superiores por la tarea efectuada” dado que surgen como mayoría de respuestas positivas en ambos casos y también como negativas. Se puede inferir, por ejemplo, que ambas opciones conciernen a organizaciones donde coinciden el mismo tipo de jefes y directivos. Además, se observa que es insignificante la cantidad de respuestas que mencionan que “nunca” se identifican estas conductas en el organismo al que pertenecen.

Analizando a nivel general los totales de respuestas sobre los cinco ítems que describen los encuestados acerca de los comportamientos que los identifican en su organización, cuatro de estos se posicionan en la opción “en algunas oportunidades” por encima de las demás con un 66,45%. Estos son: la institución fomenta el trabajo en equipo, autonomía en la toma de decisiones, reconocimiento de su trabajo y no se comparte el conocimiento sobre una tarea específica. En cambio, para la opción “siempre” se ve manifiesta positivamente en un 26,10% en

el ítem confianza de sus superiores por la tarea efectuada. Por otro lado, se destaca que, para la opción “nunca”, la porción de respuestas es muy baja con apenas un 12,45%.

Continuando con un análisis particular sobre cada opción de respuesta para identificar las conductas que se reconocen dentro de cada ámbito laboral, los entrevistados expresaron que la “confianza de sus superiores por la tarea efectuada” es un rasgo destacado positivamente, es decir que el empleado siente que tiene libertad de acción cuando realiza sus tareas diarias, trabajando con un sentido de seguridad y tranquilidad para su desempeño laboral.

En la opción de respuesta “la institución fomenta el trabajo en equipo” puede observarse que también se considera como un rasgo positivo teniendo en cuenta que, al impulsar esta forma de trabajo dentro de los organismos, las personas se sienten partícipes del proceso de trabajo, aspecto que se relaciona con el ítem “reconocimiento de su trabajo”, que por cierto es una característica enunciada por los empleados en un amplio porcentaje.

Respecto de la “autonomía en la toma de decisiones” si bien se destaca como una opción elegida por casi todos los encuestados en la opción en “algunas oportunidades”, se debería analizar más acabadamente con relación al tipo de decisiones sobre las cuales se otorga dicha autonomía. Algunos entrevistados mencionan que la confianza del jefe con las decisiones que toman sobre ciertos aspectos como el grado de responsabilidad, competencias o las jerarquías de determinado cargo, entre otros aspectos.

Del mismo modo, analizando la opción “no se comparte el conocimiento sobre una tarea específica” surge que la mayoría de los encuestados respondieron la opción “en algunas oportunidades”, dato que no permite afirmar si esto es positivo o negativo ya que se debería profundizar a que niveles no se comparte el conocimiento.

Acerca de los distintos valores que conviven dentro de las organizaciones, a nivel individual y grupal, se les preguntó a los entrevistados a fin de detectar cuales de ellos se promueven y cuales consideraban que se debían impulsar. En el fragmento de la siguiente entrevista se destaca el compañerismo como un valor dentro del organismo, por el Director de Recursos Humanos de Vialidad Rionegrina:

E1 – Vamos a empezar por el tema de los valores. Los principios éticos del servicio público, la honradez, la transparencia, el manejo de los recursos públicos, etc. ¿Cuáles de estos, considera usted, que se promueven?

MI – ¿Desde acá o de toda la administración pública?

E1 – De los organismos públicos ¿Se promueve alguno en particular? O en el área, depende de lo que usted conozca.

MI – De los valores que tenemos que manejar acá, y por ahí alguno va a decir “no es un valor”, es el compañerismo. Desde acá, de recursos humanos nosotros no manejamos valores monetarios de ningún tipo, no tengo ningún fondo permanente siquiera, todo requerimiento va directamente a administración. Pero te puedo comparar con otros organismos que me ha tocado estar, el personal se interesa mucho por lo que le está pasando a su compañero o por lo que le está pasando al familiar de un compañero, entonces existe, a ver, no te puedo poner en tela de juicio la honestidad del personal, porque se sobreentiende que todos somos honestos. Pero desde recursos humanos se valora mucho.

Otros entrevistados ponderaron valores como el respeto, la confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, la reserva y la discreción, el esmero, el esfuerzo, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes.

Incluso adujeron que deberían impulsarse valores relacionados al respeto por el jefe, la carrera y la trayectoria. Sin embargo y en menor medida, hubo quienes opinaron que no identifican valores en su organización como: el compañerismo, la comunicación, el fomento a la participación de eventos recreativos, el trabajo en equipo y la colaboración.

Asimismo, existen valores predominantes en las organizaciones de la administración pública rionegrina los que, de acuerdo con la expresión de los entrevistados, un 35,30% indica que existe confianza de los superiores en las tareas de sus empleados a cargo, el 29,41% el fomento del trabajo en equipo, 23,56% reconocimiento de su trabajo y 11,76% autonomía en la toma de decisiones. Así lo expresa el Director de Recursos Humanos del Ministerio Social al respecto:

E1 - ¿Cuáles de los siguientes valores predominan en esta organización? La institución fomenta el trabajo en equipo, hay una autonomía en la toma de decisiones, hay un reconocimiento en su trabajo, existe confianza de los superiores en las tareas de los empleados y sus cargos.

WD – El trabajo en equipo, es fundamental. La organización está, bueno ahora con la separación queda con la mitad de personal, pero en un momento teníamos 2100 empleados. Si no trabajas en equipo, es imposible trabajar con esa cantidad de personas.

E1 – ¿Ahora cuántos quedaron?

WD – 900, por ahí.

E1 – ¿Y cuántos hay en recursos humanos?

WD – 30. La toma de decisiones, por lo general, la toma el director. Igualmente, yo en ese sentido confiaba, confío, mucho en las decisiones que tomaban los coordinadores del área, porque eran gente que hacía mucho tiempo que veníamos trabajando juntos y que los conozco bien y se la responsabilidad con la que toman las decisiones.

E1 – O sea, no es que iban a tomar una decisión por encima de lo que vos pensaras, por ejemplo

WD – Exactamente.

Identificar valores dentro de una organización no es una tarea menor considerando que dentro de ella conviven valores individuales, grupales y organizacionales, y se está en la constante búsqueda del equilibrio y de la buena convivencia. Es por eso por lo que para transformar las conductas que permitan moldear valores apropiados, éstos deben cumplir con tres funciones de suma importancia, descritas por el autor Manuel Villoria:

“ 1. Son muy importantes para la selectividad de la percepción, pues aumentan o disminuyen la posibilidad de que un estímulo sea percibido. 2. Influyen en la interpretación de los productos de las respuestas, de forma tal que algunos productos son considerados positivamente y otros negativamente. 3. Proporcionan guías no detalladas para la selección de fines.” (2007:121)

Es común que dentro de cada organización se presenten conflictos de valores, en virtud de encontrarse con una pluralidad de ellos, dado que las personas los interpretan y priorizan de acuerdo con sus propios intereses los cuales también fluctúan, o puede suceder que se presenten ante los cambios organizacionales al implantar una política pública. Así, los conflictos de valores, en relación con el comportamiento ético y los conflictos de valores más frecuentes en los empleados públicos, son de cuatro clases: a) Entre valores políticos y organizativos. b) Entre valores organizativos y valores sociales. c) Entre valores organizativos y valores económicos. d) Entre los propios valores organizativos. Manuel Villoria continúa diciendo:

“...Es preciso no olvidar que los valores promovidos se perciben, interpretan y desarrollan en el marco de instituciones, por lo que la cultura interna o la lógica de lo apropiado es un factor esencial también para prever y comprender la conducta de los empleados. En consecuencia, la

mera enumeración de valores puede dar lugar a respuestas muy variadas en función de la organización pública en la que se interprete...” (2007:125)

En este sentido, y en referencia a los principios éticos del servicio público, los encuestados consideraron que desde los organismos públicos se promueven distintos valores en torno a conceptos como la honradez, la transparencia en la gestión, el esmero en el manejo de los recursos públicos, el mérito, el aprendizaje continuo, la integridad institucional y el desarrollo de las relaciones interpersonales. Puede interpretarse que los resultados de sus respuestas se encuentran atravesadas por la diversidad de apreciaciones y percepciones que tiene cada empleado al referirse al grado en que se promueven cada uno de ellos en cada repartición pública.

De modo similar, a los entrevistados se les consultó cuáles de los valores éticos se promueven desde los organismos públicos o ellos consideraban que se debían promover. En este sentido, el Director de Recursos Humanos del Ministerio Social, expresó:

E1 – De los principios éticos del servicio público, como la honradez, la transparencia, el esmero en el manejo de los recursos públicos, y los principios y valores constitucionales ¿Cuáles de estos considera que, desde de los organismos públicos, se promueve?

WD – Yo creo que se promueven, los constitucionales y los establecidos en la ley de ética e idoneidad pública. Siempre, la cuestión de la honradez y el respeto, bueno, un montón de valores que hacen, más allá de la ley de ética e idoneidad pública, y más en la tarea que realizamos nosotros, que es la de recursos humanos, nosotros siempre hacíamos mucho hincapié en esa cuestión, del respeto, de ser reservado en la información que se maneja, porque muchas veces se maneja información muy sensible de cuestiones personales, entonces, desde el área se incentivaba esos valores.

Cabe mencionar a esta altura de la investigación que la dimensión valores se relaciona directamente con la siguiente dimensión dado que existe en cada organismo un sistema de valores que se conforma como un elemento de la cultura organizacional en particular.

La cuarta dimensión, denominada **cultura organizacional**, se halla determinada por distintos componentes: funciones y roles, hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ritos, rutinas y un sistema de valores, mitos y creencias, los cuales en algunas ocasiones pueden apreciarse a simple vista y en otras, es necesario ahondar dentro de cada organismo para poder identificarlas. Chiavenato (2007) hace una analogía con su definición:

“...La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura...” (2007:84)

Por consiguiente, con relación a las distintas características que hacen a la cultura organizacional, los encuestados respondieron mencionando hábitos y costumbres que se observan dentro de su ámbito laboral. Algunas de ellas se ven reflejadas a continuación:

Dentro del ítem “Dentro de la jornada laboral, el horario de desayuno se respeta todos los días”, estos se inclinaron en una amplia mayoría de respuestas para la opción “siempre”. Esto se puede interpretar de manera positiva o negativa. Positiva con relación a establecer lazos

fraternales que refuerzan los valores grupales dentro de cada jurisdicción y que contribuyen al desarrollo de un mejoramiento del clima laboral y asimismo podría interpretarse como una conducta negativa del cumplimiento diario de las tareas asignadas.

Para el caso del ítem “Las compras y trámites personales, se realizan en horario de trabajo” posee una mayoría de respuestas para la opción “en algunas oportunidades” cuya razón puede deberse a una cuestión de que ciertos trámites se realizan en el mismo horario de trabajo del empleado público provincial, como ser los bancos, otras oficinas públicas (jefatura de policía, el registro civil o la obra social entre otros).

Algo similar sucede con el ítem “Los jefes son más permisivos con los empleados que menos cumplen” dado que los encuestados consideraron en la mayoría de las respuestas para la opción “en algunas oportunidades”. Podría inferirse que esta cuestión está ligada a la predisposición y el compromiso de algunos empleados a los que erróneamente se suele sobrecargar con más tareas y responsabilidades, dejando al resto con mucho tiempo de ocio, lo que podría dar lugar a malas interpretaciones que son asumidas como costumbres a lo largo del tiempo.

En cambio, los ítems “Hay adicionales otorgados a agentes que no tienen responsabilidad en ningún área” y “Los ascensos son vistos como favores personales” se destacan para la opción “nunca”, lo que nos llevaría a interpretar como a favor de una gestión transparente y un efectivo manejo de los recursos públicos, dado que juega un rol predominante la discreción del funcionario al otorgar los adicionales y los ascensos. Esta cuestión se ve estrechamente relacionada con las características abordadas en la dimensión antes descripta referida los valores éticos. Como expresa Gorrochategui (2016) en su análisis del Comportamiento Ético:

“...Los funcionarios públicos de alto nivel deciden sobre la transparencia de la organización y establecen la coherencia entre “lo que dice la organización” y “lo que hace”, generando o no, confianza y credibilidad en la gestión” (2016:35)

A los entrevistados en cambio se les consultó qué características ellos consideraban que reforzaban la cultura organizacional, respondiendo en su mayoría los hábitos y conductas. Asimismo, se les preguntó si desde su cargo ellos podrían identificar una diferencia entre las distintas culturas organizacionales de los organismos públicos, contestando mayormente que son los hábitos, las costumbres, las creencias, el sentido de pertenencia, la organización del trabajo, la flexibilización del horario y la capacidad de resolver los problemas con rapidez. El Director de Recursos Humanos de Desarrollo Social este último aspecto:

E1 – Dentro de la administración pública rionegrina, y desde la óptica de su cargo, como director de recursos humanos en el Ministerio de Desarrollo Social. ¿Qué aspectos más importantes hacen a la diferenciación de una cultura organizacional a otra? ¿Usted ve diferencias respecto de otro organismo? Por ejemplo, Salud, o Gobierno.

WD – Yo creo que hay cuestiones comunes, pero la diferencia la marca la tarea que se desarrolla, y que hace al desarrollo de las capacidades y de un montón de cuestiones. Yo estoy muy convencido de que el trabajador de Desarrollo Social es muy requerido desde otros ámbitos, más que nada administrativo y de otras cuestiones, porque el trabajador de Desarrollo Social tiene que resolver de inmediato, y sin recursos. Tiene una capacidad de ingenio que, no digo que otras personas no la tengan, pero no tienen el ejercicio.

En este sentido, el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Seguridad y Justicia, expresa algo similar:

E1 – Dentro de la administración pública rionegrina, y desde la óptica de su cargo, como director de recursos humanos en el Ministerio de Desarrollo Social. ¿Qué aspectos más importantes hacen a la diferenciación de una cultura organizacional a otra?

FB: Si. Si, a mí, por ejemplo, me llama la atención el Ministerio de Economía. Vos vas al Ministerio de Economía y todo, todo... todo en silencio, todo... tenía una impronta... Yo entraba al despacho del Ministro de Economía, un amigo que tenía, y daba lujo entrar... tenía, era todo... era como el living de la casa... y vos llegas acá y tenemos... si, yo calculo, que me parece que más que nada, que, de acuerdo con la dinámica del organismo, es como funciona. Por ejemplo, no es lo mismo esto que nosotros tenemos todo el tiempo que lidiar con el traslado de un preso, que hay un motín acá, que hay esto, que tiene que salir con los viáticos, que tengo que trasladar cinco penitenciarios de una unidad a otra porque hay un problema equis... o sea... estamos todo el tiempo sobre el reloj trabajando, entonces hace también que la organización a lo mejor, no funcione lo más armónicamente y que lo tengamos que hacer todo así... que se note como más desprolijo todo, digamos... por decirlo... no desprolijo que... digamos que hacemos las cosas mal en los actos administrativos sino en las formas...” marcando una diferenciación con otros organismos “por los tiempos que manejan los mismos”.

Otro entrevistado, en este caso el Director de Recursos Humanos de la Dirección de Vialidad Rionegrina, resalta la importancia de características valoradas como propias mencionando “la organización del trabajo, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la vocación de servicio”:

E2 – Dentro de la administración pública y de la óptica del cargo que usted ocupa ¿Qué aspectos más importantes hacen a la diferenciación de una cultura organizacional de otra?

MI – Vialidad tiene mucho sentido de pertenencia. Yo crecí, y siempre lo comparo, en una familia ferroviaria, mi viejo era ferroviario, me trae siempre el recuerdo a eso. El personal se siente orgulloso de ser vial, de subirse a una máquina, de saber que los están llamando, hay un incendio y todos se quieren anotar, más allá de que ponen en riesgo su vida, todos se quieren anotar, más allá de la bonificación que existe por actividad riesgosa, no es por eso, es porque quieren trabajar. Hay mucha vocación de servicio en el personal que está afuera, lógicamente no es que le falte al personal administrativo, pero es distinto, pero el que está afuera en el campo, muchos días en el campo, se siente muy útil. Hablale a alguien del personal que tenemos afuera, hablale mal de Vialidad y vas a ver. Y eso es fundamental, y esperamos que los maquinistas nuevos que entren se transmitan y que se mantenga ese sentido de pertenencia.

Por último, la Subsecretaría de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, refiere a la importancia dentro del lugar de trabajo de la organización del trabajo y contar con los elementos necesarios para desarrollar sus tareas diarias a partir de la connotación de la palabra trabajo en dicha organización:

SS- Si. Es muy notable, es muy notable. Lo que sucede en otros organismos por eso uno también busca la manera de que acá no suceda, porque yo sé que en otros organismos no se empieza a trabajar hasta las 9 de la mañana, total el jefe no llega, hasta esa hora. O están presionados, hay tanta presión del jefe directo que tienen, que directamente deciden no trabajar, porque están incómodos, porque no tienen los medios, porque no tienen estructura, porque hay... una pérdida de gas, que la electricidad no está bien distribuida y entonces no ven bien... cosas así o no tienen calefacción. Entonces no tienen las herramientas o no tienen máquinas, las máquinas, las computadoras hoy por hoy que es algo indispensable para trabajar. Todo forma parte de darle a la gente lo que es comodidad, herramientas todo para trabajar.

Dentro de esta dimensión, se indagó sobre el modo en que se interioriza la cultura organizacional y si existen símbolos que representan a cada uno de los organismos o a toda la administración pública de la provincial. Longo (2002) citando a Schein (1999:29) define la cultura como: "...el conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia..." (2002:59). En este sentido tanto los encuestados y entrevistados coincidieron en su mayoría que la cultura organizacional se internaliza, en primer lugar, a través de las relaciones con sus compañeros, porque son de fácil asimilación, consultando por curiosidad, o en algunos casos, a través del jefe directo y por relatos de pasillo. En cuanto a las representaciones simbólicas de la cultura organizacional, y como mencionamos en los renglones precedentes, la comparación que realiza Chiavenato con un iceberg, en la parte superior es lo visible, la simbología que representa a la organización, como puede ser un icono representativo, un logo, una bandera, una indumentaria particular, un color en particular, los elementos de trabajo, entre otros. Los encuestados en su mayoría especificaron que se encuentran identificados como organización mediante un escudo, logo o bandera y en segundo lugar por el compromiso con el ciudadano. En cambio, los entrevistados respondieron en casi su totalidad que los empleados logran identificarse por medio de la indumentaria o por un logo identificador, por el área de prensa y diseño y por las relaciones. A su vez indicaron que también consideraban el profesionalismo, los deportes y los valores y uno solo de ellos expresó que se fue perdiendo la identificación, como se puede observar en lo manifestado por el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social, al relatar su opinión sobre el sentido de pertenencia:

WD – Si, yo calculo que hay una sensación de pertenencia. Yo hablo desde mi lugar de doce años, Desarrollo Social es mi segunda casa, hoy, por ejemplo, pase más horas acá, que en mi

casa. Creo que hay un sentido de pertenencia que hace a esta cuestión de la labor, de resolución de problemas. Que más allá de algunas cuestiones, negativas, que hacen a la cultura y todo ello. Hay algo gratificante dentro del Ministerio de Desarrollo Social, que es ayudar al otro, resolver algunas cuestiones de la otra persona que te generan sentido de pertenencia y hacen querer a tu lugar de trabajo. Después, cuestiones de ropa, vestimenta y eso, no. Nunca tuvimos ni uniforme, bueno alguna vez se compró, se compró en general, pero no era identificatorio del ministerio. Hay algunas áreas que sí, por ejemplo, en el consejo para personas con discapacidad tienen camperas, los choferes tienen camperas.

En otro de los casos entrevistados, respecto de la “herencia del puesto” el Director de Recursos Humanos de la Dirección de Vialidad Rionegrina, manifestó:

MI – El logo, el logo de vialidad. Son varias cosas, lo que sí, en lo personal, a mí me gusta mucho el tema de la indumentaria, la indumentaria identifica mucho. Por ejemplo, no se venía comprando indumentaria para el administrativo, y hoy se está comprando una camisa con el loguito, y la gente se siente identificada, te da esa pertenencia. Yo he estado en otras áreas, pero en Vialidad no lo necesitas. Yo te cuento cual es el secreto, en la normativa dentro del convenio de trabajo que ante las vacantes sean ocupadas por hijos de viales, con cualquiera que hables de acá, el padre o el abuelo trabajaba acá. La otra vez, hablando con una chica, que hace tres años que está, me dice que jugaba en el patio de Vialidad cuando el abuelo trabajaba acá. El otro día entró un chico por el régimen del aprendiz y me dijo “estoy cumpliendo el sueño de papá, que yo trabajé acá”. Y te cuento algo que es muy emotivo, hace muy poquito falleció un obrero, estaba muy enfermo, y entró el hijo, entró el lunes, el jueves falleció, y el martes ese papá vino y me dijo “ya cumplí el sueño” que era que su hijo trabajara acá, y el jueves falleció. Vos te das cuenta

de que son muy fuertes, que para los que venimos de afuera, te sentís más a gusto trabajando porque, prácticamente, hay en todos lados, pero se nota mucho menos”

Además, respecto del modo en cómo se aprecian las partes visibles y las partes menos perceptibles de la cultura organizacional se puede decir que la punta del iceberg, haciendo referencia a la metáfora que menciona Chiavenato, representa lo visible y observable de una organización, mientras que la primera capa son las percepciones compuestas por valores que presuponen esta parte visible. Y en la parte más profunda del iceberg se encuentran los principios de la organización, las “asunciones compartidas” que describe Longo (2002). Es decir, que la cultura organizacional se va interiorizando a través de los componentes de ésta, que son compartidos entre los integrantes de la organización. De esta manera, los valores, una vez consolidados, pasan a formar parte de las asunciones compartidas.

Dicho aspecto se ve reflejado en el relato de la Directora de Recursos Humanos de la Agencia de Recaudación Tributaria, quien expresó:

E2 – Bueno, después tenemos la otra dimensión que es la cultura organizacional. A su entender ¿Cuáles refuerzan la cultura organizacional? Los hábitos y modos de conducta, los roles, las rutinas, los mitos y creencias, los cargos y funciones, la tecnología y las redes de comunicación.

JG – El clima organizacional está estrictamente relacionado con los valores de la organización yo creo, la cultura digo. En nuestra organización, los roles, los cargos y las funciones, la tecnología y las redes de comunicación, por sobre todas las cosas.

Teniendo en cuenta las dimensiones denominadas valores, por un lado, y cultura organizacional, por otro, que fueron describiéndose a lo largo del trabajo de investigación y dado que la cultura organizacional está compuesta por diversos sistemas de valores, es necesario

destacar que ambas dimensiones se funden en una sola donde estos últimos se encuentran junto a los otros componentes de esta.

Es por eso que no sólo es necesario que se identifiquen valores preponderantes como son el respeto, la confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, la reserva y la discreción, el esmero, el esfuerzo, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes, sino que es importantes impulsar valores que se asienten en lo más profundo de la organización de modo que se conviertan en la “lógica de lo apropiado” que menciona Villoria y que refieren a principios éticos arraigados en la función pública rionegrina.

En esta instancia, y como se menciona en el marco teórico de la presente investigación, es necesario resaltar la importancia del concepto del ethos como parte integrante de la cultura organizacional dado que se hace referencia a su significado como sinónimo de identidad, describiendo las conductas de los individuos dentro de la organización y generando hábitos y costumbres que se replican a distintos niveles de cada una de ellas. Es decir, que el ethos se configura a partir de las percepciones que cada individuo va asimilando a través de sus propias experiencias y de las relaciones que mantiene con otros individuos o grupos, que a su vez delinea patrones de conducta que son aprehendidos al ingresar al organismo y que se van perpetuando en el tiempo. Dicha prolongación de hábitos y conductas se asemejan una vez más a la metáfora del iceberg mencionada por Chiavenato y citada en los renglones precedentes.

Zapata Dominguez (2002), citando a Thevenet (1986) expresa:

“...la organización puede ser descrita como un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar

la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias...” (2002:178)

Así expresa la Coordinadora de Recursos Humanos del IPROSS al respecto:

E1 – Bueno, en este trabajo nosotras utilizamos el término ethos como sinónimo de identidad ¿Cómo cree usted que los empleados se identifican con la organización? Por ejemplo, con un escudo, con una representación, con una bandera, con las relaciones, con las percepciones.

RC – Y acá, la gente juega al mus, hace deporte, se identifica en el tema de cuándo se van a las olimpiadas de los institutos de las obras sociales que van a representar. Eso es uno, después el otro tema es que se está volviendo a implementar el tema del uniforme, como para que tenga un poco más de presencia lo que es la persona y darle valor a cada uno. Porque eso hace que estemos, por ahí más con la imagen y ser representantes del instituto, te hace una referencia.

Respecto de esta misma pregunta, la Directora de Recursos Humanos de la Agencia de Recaudación Tributaria, menciona:

JG – Sí, no sólo para las olimpiadas se les hace camperas, sino para la gente que sale. Nosotros, por ejemplo, tenemos un equipo grande de fiscalizadores, o inspectores, que salen a hacer los operativos y salen con la ropa adecuada con sus logos. Hay un logo que nos representa, que se hizo especialmente, tenemos una diseñadora que hace todas las hojas, que hizo el logo, que todas las oficinas están ploteadas de la misma manera. Tenemos una, como decirte, nos identificamos todos iguales, en eso estamos trabajando también, bastante, porque a algunos le ha quedado el cartel viejo, entonces ahora como cambió el logo, están tratando de plotear todas las oficinas de la misma manera, que tengan un frente parecido, modificar los muebles, que tengan una distribución parecida.

Se puede apreciar que, con relación al sentido de pertenencia, y tal se describe en la opinión de los dos últimos entrevistados las actividades deportivas o de recreación no se realizan en todos los organismos. Sin embargo, se puede subrayar que las actividades llevadas a cabo en cada uno de ellos permiten desarrollar representaciones a nivel grupal que se transforman en una manera de forjar la identidad dentro de la organización. Más aún si las mencionadas actividades se impulsan desde la misma jurisdicción.

La última dimensión abordada en esta investigación introduce las **políticas y prácticas de recursos humanos** que se llevan a cabo en cada organización, entendiéndolas como aquellas acciones que impulsan el rumbo de estas en materia de administración de personal y gestión de recursos humanos. Longo (2002) las define como: "... el 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" (2002:63). En consecuencia, se destaca que las políticas de gestión de recursos humanos debieran ser previamente definidas para planificar las actividades que permitan concretar dichas políticas.

En efecto, Gorrochategui (2016) citando los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) resalta: "...la observancia de los principios éticos del servicio público, tales como honradez, transparencia, escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos, el protagonismo de los directivos públicos y la integración de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo..." (2016:30).

A continuación, se analizan las encuestas realizadas a los empleados, quienes expresaron que tan seguido se promocionan, desde las áreas de recursos humanos, éstos últimos aspectos mencionados, resaltando que no todos los ítems se impulsan ni se dejan de lado dado que la

opción “en algunas ocasiones” fue elegida por una amplia mayoría de ellos y que, por su importancia, merecen un párrafo de análisis aparte en esta investigación.

Primeramente, se puede observar para el ítem “promueven satisfacción laboral de las personas” mayormente se respondió la opción en algunas ocasiones, significando que las personas perciben una cierta complacencia en su entorno laboral.

Otro ítem analizado es la “comunicación informal” que se encuentra estrechamente relacionado con el ítem la “comunicación formal”. Los encuestados manifestaron con una mínima diferencia de porcentajes de respuesta para ambos casos la opción “en algunas ocasiones” lo que puede interpretarse que la preeminencia de uno u otro tipo de comunicación predominaría en función de las decisiones, de los asuntos que se comunican, del tipo de jefe, de los canales utilizados, entre otros, tal lo expresado en la primera dimensión en cuanto a prácticas de comunicación.

El siguiente ítem analizado es “mantener la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos” con mayoría de respuestas para la opción “en algunas ocasiones”, debiendo destacar la importancia que reviste la información reservada no debiera circular más allá de los involucrados en la gestión sumado a que ello implica administrar datos personales y contingencias especiales que no deben trascender.

El quinto ítem considerado es “fomenta el desarrollo profesional (Formación y capacitación)” prevaleciendo con mayoría de respuestas para la opción “en algunas ocasiones”, distinguiendo que en una adecuada gestión de recursos humanos, los empleados deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial para adaptarse a la evolución de las tareas y apoyar su crecimiento profesional, desarrollando planes diseñados especialmente y apoyados en diagnóstico de necesidades, algo que evidentemente no se viene plasmando.

Para el ítem “estimula la delegación de responsabilidad de los empleados” nuevamente la opción de respuesta “en algunas ocasiones” prevalece por encima de las otras, lo que implicaría el reconocimiento del trabajo desarrollado y los resultados de este, así como su respeto e implicación en el desarrollo de las políticas públicas.

Por último, para el ítem “enarbola la bandera del sentido de pertenencia y los valores organizacionales” la opción de respuesta elegida fue otra vez “en algunas ocasiones” responsabilizando a las áreas de recursos humanos de hacer ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas.

Con relación a esta dimensión los entrevistados expresaron que las políticas de recursos humanos que favorecen el impulso de la identidad colectiva son mayormente la capacitación y el uso de logos representativos. Asimismo, en otros casos señalaron que es importante concientizar sobre el uso de indumentaria y credenciales, promover la mejora continua y fomentar mejores canales de comunicación mencionando que de acuerdo con la jerarquía del área recursos humanos en cada organización, los responsables pueden proponer innovaciones a sus superiores. Por último, manifestaron que no existen dichas políticas en su organización.

Al respecto la Directora de Recursos Humanos de Agencia de Recaudación Tributaria respondió:

E1 – Y la última dimensión nuestra tiene que ver con las políticas y prácticas de recursos humanos. Nosotros le queremos preguntar ¿Qué tipos de políticas de recursos humanos se impulsan desde su organización para motivar, transmitir y reforzar la identidad colectiva? Lo fuimos hablando mucho, lo viene diciendo, esto de acercarse y todo esto. Pero bueno, como para cerrarlo.

JG – Bueno por sobre todo la política de recursos humanos que nosotros promovemos, y mucho, es la de la mejora continua. De mejorar continuamente, no pensar en relajarnos porque logramos tal cosa, ya está, listo, no. Todos los días aparecen, por eso yendo a lo de hoy, ese espacio que se les brinda y que nosotros lo trabajamos con los líderes. Es que lo hagan, que no abandonen, que, en la primera reunión, porque en la primera reunión nadie habla, en la segunda quizás tampoco, quizás en la tercera, algunos. Es ser, tener perseverancia en esto de seguir haciendo y proponer esos espacios de escucha porque hay gente a la que les cuesta más expresarse, que tienen timidez, entonces no pueden hablar en las primeras reuniones, y si otro se anima el otro lo cuenta. Eso de la mejora continua tiene que ver con todo eso, con seguir todo el tiempo tratando de mejorar. Siempre lo digo, siempre hay una forma mejor de hacer las cosas. Quien cree que lo hace todo perfecto, está mal, porque ahí no te das la posibilidad de mejorar nunca, y siempre hay una forma mejor de hacer las cosas. Yo creo que la política es esa, de mejora continua, y con eso abarcaría todo, el trabajo en equipo, absolutamente todo está por mejorarse, y hacemos mucho, pero mucho hincapié en la comunicación.

En cambio, el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social expresó:

E2 – Si ellos pertenecen acá todavía. Bueno ¿Qué tipo de políticas de recursos humanos se impulsan desde su organización para motivar, reforzar y transmitir la identidad colectiva?

WD – Verdaderamente, ninguna. No se ha trabajado en generar una identidad colectiva del ministerio. Ahora salgo a defender y me pongo del otro lado y, tiene que ver con esta cuestión de la resolución constante de problemas, de conflictos. Lo hemos pensado, se han generado ideas, pero no han avanzado.

E1 – ¿Las ideas se han generado desde los empleados o desde los directivos?

WD – No, hay de todo. Ideas desde, generar un club de empleados del Ministerio de Desarrollo Social, que en algún momento había tenido algún avance, estaba hasta la predisposición de algún organismo de ceder tierras para generar una cuestión, no sé, hacer un quincho y empezar alguna actividad.

Finalizando esta dimensión, se observa que cada uno de los aspectos analizados, tales como la satisfacción laboral, un entorno agradable, la comunicación, la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos, las posibilidades de capacitación, la delegación de responsabilidad y el sentido de pertenencia, se hallan íntimamente relacionados con cada una de las dimensiones mencionadas a lo largo del presente trabajo de investigación.

Por eso es importante que las áreas de recursos humanos identifiquen los mismos dado que significaría una promoción directa de las acciones que permitan implementar políticas y prácticas de recursos humanos orientadas a transmitir la identidad colectiva en cada organización.

De acuerdo con las dimensiones que se vienen analizando ut supra, es importante resaltar que esta investigación pretende resaltar los aspectos que aportan significancia al sentido de pertenencia que los empleados públicos desarrollan en función de una adecuada gestión por parte de las áreas de recursos humanos, del clima y cultura organizacional, la gestión de las Relaciones sociales, los valores y políticas de recursos humanos.

Los entrevistados coincidieron en que una adecuada gestión de los conceptos mencionados sí contribuye al sentido de pertenencia. En este sentido el Director de Recursos Humanos de la Dirección de Vialidad Rionegrina, manifestó:

E1 – ¿Considera que una adecuada gestión del clima y cultura organizacional contribuyen al sentido de pertenencia de los empleados en la organización? ¿Por qué?

MI – Totalmente. Porque el empleo se siente valorado. Cuando vos tenés objetivos claros al momento de decir queremos esto, queremos ayudar al compañero que tiene problemas con las adicciones, cuando queremos hacer una tarjetita que les de identidad, que fomentamos reuniones de camaradería, reuniones de equipos de trabajo, cuando buscamos la manera que se reconozca el trabajo del balsero e invitamos a todos los balseros a la legislatura para que vayan y presencien lo que se está votando para beneficio de ellos, yo creo que eso fomenta que quiera estar más acá, en Vialidad. Te doy tres ejemplos, no se quieren jubilar, llegaron a los 65, los notificamos, llegaron a los 66 y no ¿En qué otro organismo pasa? En un caso pasó que falleció un familiar directo, la pareja, y él decía “y, esta es mi familia”. Hay mucho sentido de pertenencia

E2 – Esto de que el hijo tenga prioridad sobre una vacante ha reforzado muchísimo el arraigo a la organización. Incluso creo que, de los entrevistados, es el primero que habla de sentido de pertenencia, de todos los entrevistados de recursos humanos que tuvimos.

MI – Cuando estuve en otro organismo me tocó ser director de administración de un sector, y no me gustaba nada, lógicamente estaba porque uno tiene un compromiso y es consciente de las responsabilidades que le caben. Acá no me pesa venir a la tarde para sacar papeles, o levantarme a la mañana para venir a trabajar acá, y eso que yo ando de paso, creo que al personal de acá lo siente mucho más todavía, mucho más fácil. Por eso no tenemos problemas de ausentismo, hablando con un ingeniero en jefe de acá que era el segundo en jerarquía dice “no, pero las asistencias...” y le digo “no, pero no tenés idea...” el presentismo es muy alto, hay gente que tiene que entrar a las 7 de la mañana y viene a las seis y media, y si se van a las dos menos diez ¿qué les vas a decir? El otro día me dicen “che, estos tres se van diez minutos antes”, si todos saben que vienen seis y media. Por eso cuando yo lo planteo así, a veces no me gusta tirar tantas

flores a Vialidad porque después se me quieren venir a Vialidad, mi señora me dice “se nota que estás a gusto en Vialidad.

Asimismo, el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social expresó:

E2 – Considera que una adecuada gestión del clima, la cultura organizacional, las políticas sociales, los valores y políticas de recursos humanos, o sea, todo lo que venimos hablando ¿Contribuyen al sentido de pertenencia de los empleados con la organización? ¿Por qué?

WD – Obviamente que todo ese conjunto de cosas, hacen a generar un buen ámbito de trabajo. Si vos, te encerrás, no transmitís el conocimiento, empezás a los gritos desde la oficina, no creo que vayas a cumplir muchos objetivos y tampoco vas a generar ese sentido de pertenencia. Nosotros laburamos bastante en esa cuestión, más que nada con gente del interior de la provincia, haciendo encuentros de referentes, transmitiéndoles cosas, porque ellos llamaban a Viedma, por ejemplo, era como que llamaban al Vaticano. Nosotros le transmitimos todo el conocimiento que nosotros tenemos para que no sea necesario que nos estén llamando para ver, que significa que, por ejemplo, que el expediente estaba en tal lado. Eso se transmitió.

E1 – ¿Y vieron algún cambio?

WD – Si, porque de repente te llamaban 20 veces por día, y ahora te llaman 2 veces por semana. Te llaman cuando ya no tienen la respuesta...

Por último, la Directora de Recursos Humanos de Agencia de Recaudación Tributaria, manifestó:

E1 – Y la última pregunta tiene que ver con que, si considera que una adecuada gestión del clima y cultura organizacional, las políticas sociales, los valores y políticas de recursos humanos ¿Contribuyen al sentido de pertenencia de los empleados en una organización? ¿Y por qué?

JG – Si, sin ninguna discusión. Porque precisamente el hecho de ser reconocidos y de ser valorados y de brindarles, a lo mejor la persona se siente como en su casa, por decirlo de la misma manera coloquial, siente esto como propio, lo defiende a rajatabla. Eso es lo que pasa acá con la mayor parte de la gente, tenemos de todo, no te va a creer que esta todo perfecto, tenemos de todo. Pero en general la gente se siente muy, con un sentido muy de pertenencia. En general yo creo que en esta organización hay un sentido de pertenencia importante, creo que todo lo que me nombraste es muy necesario porque si vos le brindas todo eso a las personas sienten como propio lo que hacen.

E2 – Justamente, el sentido de pertenencia está dado por estas esferas que nosotras te decimos, el clima, los valores, los incentivos, las políticas de recursos humanos. Todo eso se conjuga en que puedan tener un sentido de pertenencia, porque en otras organizaciones no lo describen así.

JG – Por eso en las reuniones que tenemos en la Agencia, yo siempre digo que primero, nos tenemos que creer que la Agencia somos nosotros, esto funciona gracias a nosotros, no al político de turno. Entonces, si nosotros creemos que esto es nuestro, lo hacemos de la mejor manera, somos los beneficiados, nos auto beneficiamos con ese esfuerzo.

Siguiendo el hilo de investigación planteado y luego analizar las funciones y componentes de la cultura organizacional se está en condiciones de caracterizar el ethos institucional.

3-3 Aspectos constitutivos del ethos institucional

Tal lo expresado en los renglones precedentes, la presente investigación considera el ethos desde el punto de vista de identidad, pormenorizando las conductas individuales y grupales dentro de las instituciones públicas de la provincia. Al interior de cada una de ellas se generan hábitos y costumbres que los individuos van asimilando a través de sus propias experiencias y de las relaciones que mantienen con otros individuos o grupos, delineando patrones de conducta que son aprehendidos desde el inicio de la relación laboral. Dicha prolongación de hábitos y conductas que perduran en el tiempo se convierten en la parte perceptible de la cultura organizacional que difieren de un organismo a otro aun cuando rigen las mismas normativas.

Avanzando en el razonamiento de la investigación se puede señalar que el clima organizacional se ve influenciado por prácticas comunicacionales que inciden satisfactoriamente sobre la motivación interpretándose en conductas positivas, de interés y colaboración de los empleados públicos y una percepción, en cuanto a las políticas remunerativas, distinta de los jefes de recursos humanos entrevistados.

Dicho lo anterior se pudo identificar los factores motivacionales que inciden sobre la satisfacción laboral, analizados en función de la Teoría de Herzberg, resultando que existe una coincidencia entre los empleados y los directivos en cuanto a los aspectos extrínsecos, como son las buenas relaciones con sus pares y la estabilidad en el empleo, reflejando una discordancia sobre el salario y la remuneración, dado que los empleados evidenciaron que ambos no se destacan como un factor motivacional y los jefes, en cambio, mencionaron que las políticas remunerativas son muy importantes al describir las condiciones que rodean a la persona en su trabajo.

Al individualizar los componentes intrínsecos, se destacó que la libertad para utilizar las habilidades propias y el tipo de tarea que se desempeña son factores considerados muy

satisfactorios por los empleados y los jefes de las áreas de recursos humanos destacan el factor económico como principal componente de motivación en el puesto de trabajo.

Dentro de la esfera de la comunicación se resalta el modo en que se comunican las decisiones, que, respetando las vías formales, es principalmente informal en cuanto a las prácticas, canales y mecanismos de comunicación, existiendo una concordancia entre los entrevistados y los encuestados y señalando la utilización de vías digitales modernas en el ámbito laboral.

Con relación a aquellos elementos que inciden sobre las percepciones de los empleados en la esfera de la gestión de las relaciones humanas y sociales, entre ellas la calidad de vida laboral, se observa que sólo algunos de los organismos consultados cuentan con áreas determinadas para garantizar estas condiciones. No obstante, existe un cuidado de estas en los ámbitos laborales que descansan en las áreas de recursos humanos o en las áreas de administración.

Las cuestiones que inciden en el puesto laboral dependen de cada persona y su contexto laboral en particular como son las mencionadas mayormente por los empleados: la equitativa distribución de tareas y la sobrecarga de trabajo y, a nivel grupal, se ponderan la participación del personal en actividades recreativas y la promoción de la integración de grupos de camaradería y espacios de socialización. Cabe mencionar que también se resaltan aspectos negativos como el exceso de control ejercido por los jefes y la restricción de las salidas particulares.

Otro rasgo para resaltar, sobre la Gestión de las Relaciones Sociales, es la disparidad que existe para otorgar incentivos a los empleados teniendo en cuenta que los mismos expresaron que no son establecidos en función del reconocimiento por la tarea, sino que están orientados por la política remunerativa, por lo que no pueden considerarse como un estímulo al personal y en consecuencia no se traducen en beneficios organizacionales. Sin embargo, los entrevistados

resaltaron mayormente que lo hacen en función del rendimiento, aprendizaje y desarrollo de competencias, como criterios utilizados para el otorgamiento de incentivos, no obstante no alcanza para evitar la rotación de personal dentro y fuera de la organización.

Por otra parte, con relación a las distintas características de la cultura organizacional, como hábitos y costumbres, funciones y roles y un sistema de valores, mitos y creencias, dentro de cada ámbito laboral, rasgos que no pueden apreciarse a simple vista dentro de cada organismo, difieren unos de otros, de acuerdo con lo expresado tanto en las encuestas como en las entrevistas. En este sentido no se puede hablar de una cultura organizacional uniforme de toda la administración pública rionegrina, sino que cada organismo en particular posee la suya propia, a pesar de estar todos atravesados por las mismas normativas y los mismos lineamientos de políticas públicas.

Así, los empleados hacen una valoración en cuanto a los hábitos que se repiten siempre y son comunes a la mayoría de los organismos como son el respeto por el horario del desayuno, en algunas ocasiones las compras y trámites en horario laboral, y mencionan que los ascensos nunca son vistos como favores personales.

Continuando con los comportamientos, los entrevistados refieren que los hábitos y conductas que refuerzan la cultura organizacional se suman a las costumbres, las creencias, el sentido de pertenencia, la organización del trabajo, la flexibilización del horario y la capacidad de resolver los problemas con rapidez, sin identificar una diferencia entre las distintas culturas organizacionales de los organismos públicos.

Todas estas observaciones se relacionan también con un sistema de valores preponderantes

que se arraiguen en cada jurisdicción como principios éticos de la función pública rionegrina como son el respeto, la confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, la reserva y la discreción, el esmero, el esfuerzo, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes.

Es importante destacar que teniendo en cuenta que la cultura organizacional está compuesta por diversos sistemas de valores, ambas dimensiones se presentan en esta instancia como una sola dimensión de investigación debiendo entonces fusionarse para su comprensión.

Los empleados van adquiriendo una mirada distinta en cuanto a los comportamientos propios y del entorno, alcanzando a visualizar una dualidad de modos de conducta en cada organización pública en cuanto a “la autonomía en la toma de decisiones” y “la confianza de sus superiores por la tarea efectuada”. Si se tiene en cuenta los valores que se mencionan como opciones de respuesta los empleados refieren mayormente al fomento del trabajo en equipo, la autonomía en la toma de decisiones, el reconocimiento de su trabajo y no se comparte el conocimiento sobre una tarea específica. Respecto a la confianza de sus superiores por la tarea efectuada para la opción “siempre” se ve manifiesta positivamente.

Para los encargados de las áreas de recursos humanos, en cambio, existen valores éticos predominantes en las organizaciones de la administración pública rionegrina: confianza de los superiores en las tareas de sus empleados a cargo, el fomento del trabajo en equipo, reconocimiento de su trabajo y la autonomía en la toma de decisiones.

En definitiva, es importante que las áreas de recursos humanos identifiquen cada uno de los conceptos analizados con anterioridad a fin de implementar políticas y prácticas de recursos humanos orientadas a transmitir la identidad colectiva en cada organización.

Asimismo, son dichas áreas las que debieran garantizar la promoción de la satisfacción laboral, el fomento de un entorno agradable, las prácticas de comunicación, la confidencialidad

de los asuntos propios o ajenos, las acciones en cuanto a capacitación, la delegación de responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Por otra parte, los entrevistados afirmaron que el sentido de pertenencia que adquieran los empleados públicos es la suma de una adecuada gestión por parte de las áreas de recursos humanos, del clima y cultura organizacional, la gestión de las Relaciones sociales y políticas de recursos humanos.

En conclusión, la caracterización del ethos no puede hacerse si no se dimensiona la composición de estos rasgos que hacen sentido de pertenencia, su identificación y su análisis.

Capítulo 4- Conclusiones

Hasta aquí se han indagado los distintos aspectos que hacen a la comprensión del significado del ethos y su importancia para el fortalecimiento institucional y motivacional de las personas que trabajan en la administración pública rionegrina. Para ello se han identificado, analizado y caracterizado los componentes relacionados a la configuración de la identidad institucional en las distintas dependencias del estado de la Provincia de Río Negro.

Partiendo del planteo del **objetivo general** cuyo propósito fue indagar acerca de la peculiaridad de la configuración de un ethos institucional en las organizaciones de la administración pública rionegrina, a su interior, se identificaron diversos hábitos y conductas individuales y grupales que se prolongan en el tiempo y que dificultan su composición, identificación y análisis.

Con respecto al **primer objetivo** que se esbozó en este trabajo, se identificaron factores que inciden en la pertenencia de las personas en las organizaciones públicas. El primer aspecto indagado alude a la **satisfacción de los empleados**, destacando las buenas relaciones con sus superiores y sus compañeros de trabajo, la estabilidad en su empleo, la posibilidad y libertad de desarrollar sus habilidades y el gusto por desempeñar su tarea dentro de la administración pública. Además, se resalta que las prácticas, los canales y los mecanismos de comunicación utilizados mayormente son los informales, sin dejar de lado la vía formal y la utilización de las vías de comunicación digital.

Respecto de las **percepciones de los empleados** en cuanto a las condiciones que le garantizan calidad de vida laboral favorable, se encontró que la mayoría de los organismos no cuentan con áreas específicas relacionadas a la higiene y seguridad laboral apoyándose en las áreas de recursos humanos o de administración para llevar a cabo esa tarea. Asimismo, se impulsa, desde

estas áreas, la participación del personal en actividades recreativas y la promoción de la integración de grupos de camaradería y espacios de socialización.

Por otra parte, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, se halló que el empleado público considera como mayor incentivo para desarrollar su tarea contar con flexibilidad horaria, en cambio los jefes de las áreas de recursos humanos, al unísono, destacan al factor económico, lo que influye a la hora de otorgar dichos beneficios en función del rendimiento, el aprendizaje y competencias.

Existen **hábitos**, que se reiteran en la mayoría de los organismos, sobresaliendo el horario del desayuno, las compras y trámites en horario laboral, los cuales persisten en el tiempo y van configurando nuevos usos, costumbres y valores individuales, los que influyen de manera positiva o negativa. Se podría tomar como una conducta negativa del cumplimiento diario de las tareas asignadas, cuando por ejemplo en el horario de desayuno se puede establecer lazos fraternales que a su vez refuerzan los valores grupales contribuyendo positivamente al desarrollo de un mejoramiento del clima laboral.

A nivel organizacional se distinguen **valores** tales como la organización del trabajo y la capacidad de resolver los problemas con rapidez, y principios éticos de la función pública rionegrina como son el respeto, la confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, la reserva y la discreción, el esmero, el esfuerzo, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes.

Una mención especial, merecen los **gestores de recursos humanos** que impulsan la identidad colectiva a través de logos representativos, escudos o banderas y el compromiso con el ciudadano, destacando que es importante concientizar sobre el uso de indumentaria y credenciales, promover la mejora continua y fomentar mejores canales de comunicación. Asimismo, algunos de ellos articulan políticas de capacitación, canalizadas a través del Instituto

Provincial de la Administración Pública (IPAP), como organismo centralizador de políticas formativas. En este sentido, fomentan el desarrollo profesional y apoyan la profesionalización del empleo público.

Con relación al **segundo objetivo** se procuró analizar el clima organizativo, los valores predominantes, los incentivos existentes y sus implicancias en la cultura organizacional.

Dado que estos componentes hacen al conjunto de elementos de una cultura organizacional, como dice Álvaro Zapata Dominguez (2002), un conjunto de elementos tangibles poseídos por la organización, resultando de suma importancia destacar que **no se distingue una cultura organizacional común** a todos los organismos estatales sino distintas subculturas, algunas más perceptibles que otras. Tal es el caso de la Agencia de Recaudación Tributaria, que ha consolidado un sistema de **incentivos monetarios** relacionados a la productividad, valorado tanto por sus propios empleados como otros agentes externos a la misma, resaltando que la Directora de Recursos Humanos en toda la entrevista habló de manera colectiva, integrando a las demás áreas en su análisis, no refiriéndose sólo a las de su dependencia directa. También, en el caso de la Dirección de Vialidad Rionegrina, el entrevistado subrayó **“la herencia del puesto”** como una política de ingreso de personal que trae aparejado el arraigo del sentido de pertenencia desde el mismo seno de la familia del empleado vial, quien orgullosamente prepara a su descendencia para que ocupe el mismo puesto que él desempeñó durante toda su vida laboral.

Como **tercer objetivo** de investigación se propuso caracterizar los principales aspectos constitutivos del ethos institucional en la administración pública rionegrina, resultando identidades colectivas distintas, distintos hábitos y costumbres que diseñan nuevas percepciones individuales y sistemas de valores, que fluctúan de un organismo a otro. Es decir, no se pudo caracterizar una “identidad común” sino, como se mencionó en párrafos precedentes, existen

subculturas y distintos ethos en cada una de las reparticiones de la administración pública rionegrina, bien diferenciadas una de otras.

Con relación a los objetivos expresados anteriormente, corresponde ahora enunciar qué factores influyen en el sentido de pertenencia de las personas dentro de las reparticiones públicas de Río Negro. En tal sentido inciden en la satisfacción de los empleados las buenas relaciones con sus pares, poder desarrollar habilidades propias, desempeñar con gusto su tarea, las prácticas de comunicación informal basada en la formal y la vía digital. Otro aspecto que incide es la gestión de una calidad de vida laboral favorable, si bien hay un cuidado del agente público dentro de cada organización, inherente al cumplimiento de las normas, no hay un área específica en la mayoría de ellos. Asimismo, a nivel grupal, se resalta que la participación en actividades recreativas y la integración de grupos de camaradería, es bien vista como acciones que promocionan las áreas de recursos humanos. Además, la mayoría de los empleados consideran que para desarrollar su tarea prefieren contar con flexibilidad horaria, contrario a los jefes que consideran el factor económico como mayor incentivo y en base a ello valoran las capacidades del empleado.

Con respecto a los hábitos, sobresale el respeto por el horario del desayuno y las compras y trámites en horario laboral, y valores organizacionales, tales como la organización del trabajo y la capacidad de resolver los problemas con rapidez.

Por otra parte, se debe corroborar que implicancias tienen el clima organizativo y los incentivos en la cultura organizacional. Si bien la misma contiene elementos que no son de fácil visualización se pueden distinguir subculturas de cada organismo público, infiriendo que existe una tendencia a la preservación de un clima laboral agradable, la promoción de espacios de socialización, la flexibilización horaria, el otorgamiento de incentivos monetarios, entre otros

mencionados en este trabajo. Tales elementos inciden positivamente en la configuración de la cultura organizacional en general, pero a su vez se hallaron otros que afectan negativamente.

Otro punto que se debe argumentar es si tiene la insatisfacción laboral y la ausencia de identidad colectiva una implicancia directa en el ethos organizativo. Considerando los interrogantes planteados en renglones precedentes y teniendo en cuenta los diversos factores que hacen a la relación satisfacción-insatisfacción laboral, las distintas percepciones de los empleados y sus jefes y que de las entrevistas no surgen términos integradores a la hora de hablar de la organización, poco se puede distinguir una identidad colectiva y representativa de cada repartición.

Además, se agrega la importancia de las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en cada organismo como principales promotoras de esta identidad, que debería reforzarse como una política pública en común con las demás reparticiones.

Por último, se planteó cuáles son los valores predominantes en las organizaciones públicas, resaltando la organización del trabajo y la capacidad de resolver los problemas con rapidez. Con relación a los principios éticos de la función pública rionegrina se identificaron el respeto, la confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, la discreción, el esmero, la autonomía, solidaridad y la transmisión de saberes.

Este trabajo de investigación se centró en el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, según el marco analítico propuesto por Longo (2002), que describe la gestión del clima laboral y la gestión de las Relaciones sociales relacionado con la cultura organizacional, sus componentes y la importancia del ethos organizacional y la planificación de políticas y prácticas de recursos humanos. Por consiguiente, se concluye:

1- Los empleados públicos rionegrinos aún, teniendo los beneficios mencionados como son la flexibilidad horaria, la estabilidad en el empleo, la promoción de espacios grupales y actividades recreativas, tratan de compensar el desempeño en su puesto laboral en función de sus beneficios personales de acuerdo con los modos de vida moderna optando por una relación costo beneficio entre lo salarial y las responsabilidades que conlleva aumentar sus ingresos.

2- La normativa referente a los incentivos monetarios que se otorgan al personal establece ciertas escalas remunerativas relacionadas al cumplimiento de horarios establecidos. Sin embargo, no se puede obviar que juega un papel importante la discrecionalidad de los funcionarios que disponen de los mismos para sus colaboradores, de acuerdo con sus propias aptitudes o a los aportes a la gestión. Empero, los empleados evalúan compensar estas retribuciones con la flexibilidad horaria, tal lo mencionado más arriba, lo que refleja una marcada dicotomía para tener en cuenta.

3- Dada la diversidad de valores individuales, grupales y organizacionales que confluyen al interior de los organismos públicos, se dificulta una definición concreta de los mismos como ha sido mencionado en este trabajo de investigación, lo que influye también en la identificación de las culturas y subculturas organizacionales. Existen hábitos, usos y costumbres que inciden positivamente en la configuración de la cultura organizacional en general, pero a su vez se hallaron otros que afectan negativamente, considerando que a futuro se deberían analizar las particularidades propias de cada uno.

4- La planificación e implementación de políticas y prácticas de recursos humanos, no se orienta a una transmisión de la identidad colectiva en el ámbito de la administración pública rionegrina, que garantice la promoción de la satisfacción laboral, un clima laboral agradable, las

buenas prácticas de comunicación, la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos, las acciones en cuanto a capacitación y la delegación de responsabilidad.

Asimismo, el contexto legislativo que procura enriquecer la gestión del desarrollo de recursos humanos, fundamentalmente en lo inherente a la calificación y capacitación de los agentes públicos, como por ejemplo en cuanto a la mejora de la estabilidad del empleo, no necesariamente han impactado en el sentido de pertenencia de los empleados, como tampoco las acciones formativas promovidas por el IPAP, como organismo integrador de estas políticas.

5- Se halló una marcada diferenciación, de un organismo a otro, con relación a la jerarquía reconocida de las áreas de recursos humanos, lo que influye en la implementación de las políticas de gestión enunciadas en la conclusión anterior, dificultando el avance de un proceso de gestión de las personas que acompañe a un cambio organizacional, enfocado en la jerarquización y profesionalización de los trabajadores de la administración pública.

Asimismo, se evidencia que, al no indagar en este trabajo en cuanto a la composición de los organigramas, las misiones y funciones de cada organismo en particular, poco se puede concluir al respecto, dejando estos interrogantes para una futura investigación.

6- Respecto al ethos organizativo, considerando los interrogantes planteados en renglones precedentes y teniendo en cuenta los diversos factores que hacen a la relación satisfacción-insatisfacción laboral, las distintas percepciones de los empleados y sus jefes y que de las entrevistas no surgen términos integradores a la hora de hablar de la organización, poco se puede distinguir una identidad colectiva y representativa común a toda la administración pública rionegrina.

De acuerdo con la trazabilidad de este trabajo de investigación, inicialmente se sostuvo el **supuesto** de que la pérdida de identidad de los empleados públicos de Río Negro incide

directamente en la consolidación del ethos organizacional que se ve influenciado por el clima organizacional, la satisfacción laboral y la ausencia de políticas de gestión de recursos humanos orientadas al reconocimiento de las personas como parte de las organizaciones públicas. Al respecto se evidencia una ausencia de identidad colectiva a causa de los individualismos reseñados, la diversidad de subculturas organizacionales y la ausencia de políticas públicas integradoras de recursos humanos que, en conjunto, restringen una consolidación de un ethos organizativo de la administración pública rionegrina.

Zapata Dominguez (2002), citando a Thevenet (1986) expresa:

“...la organización puede ser descrita como un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias...” (2002:178)

En suma, las diferencias y las similitudes existentes al interior de la administración pública de la provincia de Río Negro, los cambios en los patrones culturales de los últimos años, y sobre todo de los valores éticos predominantes y el rol que ejercen de las áreas de recursos humanos, como pilares de sostenimiento de la identidad organizacional dificultan que se pueda llevar a cabo su misión de manera eficaz y eficiente.

Bibliografía

- Francisco Longo, “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil”, Barcelona, 2002
- Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. 8° Edición
- Manuel Villoria, “Ética postconvencional e instituciones en el servicio público”, 2007.
- Nora Liliana Gorrochategui “Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la responsabilidad social pública (RSP)”, 2016
- Álvaro Zapata Dominguez, “Paradigmas de Cultura Organizacional”, 2002
- Wilmer Casasola R. (Profesor De Filosofía), Conflicto entre ethos cultural institucional y ethos particular profesional, Ago 08, 2012, <https://semanariouniversidad.com/author/semanario/>
- Ley Nacional N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Ley L N° 3487 Estatuto General y Básico para el personal de la administración pública de Río Negro
- Ley L N° 3052 Régimen de la Función Pública
- Ley L N° 1844 Escalafón del personal de la administración pública del poder ejecutivo provincial
- Ley L N° 1904 Carrera técnico profesional sanitaria

Anexos

Índice de Tablas

| APELLIDO Y NOMBRE | CARGO | ORGANISMO |
|----------------------------|--------------------------------------|--|
| Tipping, Isabel | Secretaria de la Función Pública | Secretaría de la Función Pública |
| Pico, Nancy Elizabeth | Secretaria de Administración | Ministerio de Obras y Servicios Públicos |
| Sanelli, Silvia Susana | Subsecretaria de RRHH y Capacitación | Ministerio de Salud |
| Dalinger, Walter Alejandro | Director de RRHH | Ministerio de Desarrollo Social |
| Buceta, Roberto Fabian | Director de RRHH | Ministerio de Seguridad y Justicia |
| Curetti, Aldo | Director de RRHH | Ministerio de Economía |
| Gonzalez, Judith | Directora de RRHH | Agencia de Recaudación Tributaria |
| Ibañez, Miguel Ángel | Director de RRHH | Dirección de Vialidad Rionegrina |
| Burgos, Celinda | Coordinadora de RRHH | Ministerio de Turismo |
| Daurade, Ruben | Coordinador de RRHH | Departamento Provincial de Aguas |
| Catriman, Rosana | Coordinadora de RRHH | Instituto Provincial de Seguros de Salud |
| Bustamante, Oscar Daniel | Coordinador de RRHH | Secretaría de Deportes |
| Sandoval, Marcia | Coordinadora de RRHH | Secretaría General |
| Moreno, Belén | a cargo de la Dirección de RRHH | Ministerio de Gobierno |

Tabla 1: Autoridades Entrevistadas

| | |
|---|----|
| DIRECCIÓN DE VIALIDAD RIONEGRINA | 3 |
| FISCALÍA DE ESTADO | 2 |
| IPAP | 2 |
| IPPV | 1 |
| IPROSS | 6 |
| MINISTERIO DE AGRICULTURA | 2 |
| MINISTERIO DE ECONOMÍA | 20 |
| MINISTERIO DE EDUCACIÓN | 8 |
| MINISTERIO DE GOBIERNO | 3 |
| MINISTERIO DE SALUD | 25 |
| MINISTERIO DE SEGURIDAD Y JUSTICIA | 2 |
| MINISTERIO DE TURISMO, CULTURA Y DEPORTES | 7 |
| MINISTERIO DESARROLLO SOCIAL | 19 |
| SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA | 3 |
| SECRETARIA GENERAL | 10 |

Tabla 2: Cantidad de Agentes Públicos encuestados discriminados por Organismos

Entrevista Tipo

Introducción

Éste trabajo propone una investigación que aborde la pérdida del ethos organizacional, entendido como la identidad de las personas dentro de la organización e insertos en una cultura organizacional propia. Para indagar sobre dicha cuestión es necesario analizar los factores que inciden en su configuración abordando el tema desde tres dimensiones: el clima organizacional, la gestión de las Relaciones sociales y los valores predominantes. Dentro de cada una de estas dimensiones se describen y analizan aspectos como los componentes de la motivación, los procesos de comunicación, condiciones de higiene y seguridad laboral y políticas de incentivos. Dichos aspectos permitirán identificar las distintas culturas organizacionales que refuerzan el sentido de pertenencia necesario para que una organización pueda llevar a cabo su misión de manera eficaz y eficiente.

Datos del Entrevistado:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Organización:

Lugar donde se realiza la entrevista:

Características de la Entrevista:

Se pretende indagar sobre las políticas que se implementan en el área teniendo en cuenta que las mismas poseen ciertas particularidades que inciden de manera distinta en cada una de las organizaciones.

Objetivos de la Entrevista:

- Indagar sobre los factores que influyen en la identificación laboral de los empleados de las organizaciones públicas de la Provincia de Río Negro.

- Describir el clima organizacional, los incentivos que se otorgan y su incidencia en la configuración de la cultura organizacional.

- Comparar este fenómeno en distintas organizaciones públicas rionegrinas.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles de estos factores, que hacen al clima organizacional, describen las condiciones que rodean a la persona en su trabajo? Como, por ejemplo:

-Condiciones óptimas de ambiente de trabajo

-Relaciones con los superiores y con sus pares

-Competencias técnicas

-Seguridad en el puesto de trabajo

-Políticas remunerativas

Entre otras

2. De los siguientes aspectos, ¿cuáles considera usted que motiva a las personas en su trabajo?

Por ejemplo:

-El factor económico

-La posibilidad de una carrera laboral

-El reconocimiento de un compromiso asumido

-La autonomía en las tomas de decisiones

-El tipo de tarea que desarrolla

-La asignación de responsabilidad

Etc.

3. ¿Cómo se comunican entre pares, grupos o directivos, en los distintos niveles y áreas, en la misma organización? ¿Se utilizan los canales adecuados?

4. ¿Qué mecanismos utilizan para conocer las iniciativas y opiniones procedentes de los empleados?
5. ¿Cómo interviene el área de RRHH para preservar las condiciones de seguridad laboral en toda la organización, para la mejora de la calidad de vida de los empleados en su ambiente de trabajo?
6. ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan con relación a la prevención de accidentes laborales?
7. ¿Cuáles de los siguientes estímulos se otorgan a los empleados para que desarrollen sus tareas laborales?
 - Monetarios
 - Flexibilidad horaria
 - Reconocimiento de responsabilidades por la tarea efectuada
 - Posibilidad de una Carrera Laboral
 - Beneficios para la familia (Club, escolaridad, guardería, etc.)
8. ¿Cuáles de los siguientes criterios se utilizan en la organización para incentivar a los empleados?
 - En función de su rendimiento, aprendizaje y desarrollo de competencias
 - En función de la calidad de los procesos
 - Sobre los índices de ausentismo/presentismo
9. En función de lo anterior, ¿Considera usted que alcanza para evitar el aumento de rotación de personal dentro y fuera de la organización?
10. Los incentivos, ¿Constituyen una herramienta para mantener a las personas en la organización? ¿Por qué?

11. De los principios éticos del servicio público: la honradez, la transparencia, el esmero en el manejo de los recursos públicos y los principios y valores constitucionales, ¿cuáles de estos considera que desde los organismos públicos se promueven?

12. De los distintos **valores** que conviven dentro de la organización tanto a nivel individual o grupal (equipos, profesionales, camaradería, jerárquicos, etc.) ¿Cuáles se impulsan? ¿Cuál debería impulsarse?

13. ¿Cuáles de los siguientes valores predominan en su organización?

-La institución fomenta trabajo en equipo

-Hay una autonomía en la toma de decisiones

-Hay un reconocimiento de su trabajo

-Existe confianza de los superiores en las tareas de sus empleados a cargo

14. De las siguientes características, ¿cuáles a su entender refuerzan la cultura organizacional?

-Los hábitos y modos de conducta

-Los roles

-Las rutinas

-Los mitos y creencias

-Los cargos y funciones

-La tecnología y redes de comunicación

15. Dentro de la administración pública rionegrina y desde la óptica del cargo que ocupa ¿qué aspectos más importantes hacen a la diferenciación de una cultura organizacional de otra?

16. ¿Cómo cree usted que los empleados logran identificarse con la organización? Puede ser mediante representaciones, relaciones, percepciones, experiencias, etc.

17. ¿Qué tipo de políticas de recursos humanos se impulsan desde su organización para motivar, reforzar y transmitir la identidad colectiva?

18. ¿Considera que una adecuada gestión del clima y cultura organizacional, la gestión de las Relaciones sociales, los valores y políticas de recursos humanos, contribuyen al sentido de pertenencia de los empleados con la organización? ¿Porqué?

Encuesta Tipo

Trabajo Complementario de la Tesis de Grado “Ethos Organizacional: Una descripción del sentido de pertenencia laboral en la Administración Pública. El caso de los Empleados Públicos Rionegrinos”, Directora de Tesis: Lic. Dora BONARDO, Tesistas: Laura SANZO-Eliana SCHUTT

1. Email address *
2. ¿Cuál es su lugar de trabajo y que tareas desarrolla?
3. ¿Cuál es su agrupamiento?

Administrativo

Profesional-Técnico

Servicio de Apoyo-Auxiliar Asistencial-Chofer

4. ¿Cuál es su antigüedad en el empleo público?

Hasta diez años de antigüedad

Entre once y veinte años de antigüedad

Más de veintiún años de antigüedad

Clima Organizacional

Cuando hablamos de Clima Organizacional nos referimos al “... ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes...”.

Teniendo en cuenta que motivación es “...todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento...”, responda:

5. ¿Cómo califica los siguientes factores en su ambiente laboral?

Bueno Malo Regular

Condiciones de trabajo y bienestar

Relaciones laborales con sus superiores

Competencias técnicas de los superiores

Relación laboral con sus pares

Estabilidad en su puesto de trabajo

Salario y Remuneración

6. ¿Cuáles de estos factores lo impulsa a cumplir su tarea laboral?

Si No En algunas oportunidades

Posibilidad de una Carrera Laboral

Reconocimiento por el compromiso asumido

Autonomía en la toma de decisiones

Tipo de tareas que desarrolla

Delegación de responsabilidad

Libertad para utilizar sus habilidades personales

Comunicación

Entendiendo a las prácticas de comunicación como "... el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos..." y que las organizaciones no pueden existir ni funcionar sin comunicación entre pares, grupos o directivos, en los distintos niveles y áreas con toda la organización

7. ¿Cómo se comunican las decisiones en su organización?

8. ¿Se utilizan canales formales como notas, pases, memorándum, circulares, etc.?

9. ¿Se utilizan también canales informales? ¿Cuáles?

10. ¿Considera que las opiniones que usted ha manifestado al momento de tomar decisiones han sido tenidas en cuenta?

Nunca

En algunas oportunidades

En la mayoría de las oportunidades

Siempre

Calidad de Vida Laboral

Considerando que cuando se habla de calidad de vida laboral significa que "...implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales". Y que todo ello redunda en un ambiente laboral agradable y amigable, mejorando la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

11. ¿Siente que desde la organización se le brindan condiciones de seguridad para trabajar?

Como, por ejemplo:

Se le otorga elementos de seguridad

Tiene la indumentaria adecuada

Tiene un mobiliario en condiciones óptimas

Se respetan las normas de Higiene y Seguridad

Se respetan las condiciones de medio ambiente de trabajo (bocas de ventilación, luminaria acorde, minimización de los ruidos, entre otros)

Se le ha brindado capacitaciones con relación a su seguridad laboral

Otro:

12. ¿Cuál de las siguientes opciones ve reflejada en su organización?

Sobrecarga de trabajo

Presión de mantener un alto índice de productividad

Maltrato laboral

Equitativa distribución de tareas

Rotación de horario adecuado

Recesos de esparcimiento en su horario de trabajo

Otro:

13. ¿Y con respecto a las condiciones sociales?

Se fomenta la integración en grupos de camaradería

Participa de actividades recreativas con compañeros de trabajo

La organización tiene instalaciones de uso comunitario

Tiene un espacio para socializar entre empleados

Hay un control, por parte de los jefes, en referencia a socializar en horario de trabajo

Se le restringen las salidas, por cuestiones personales, en horario de trabajo (Banco, Obra Social, otras)

Otro:

Incentivos

Se puede definir como las atenciones y beneficios sociales cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos.

14. ¿Qué tipos de incentivos considera usted que le brinda la organización en beneficio de una mejora de su productividad?

Monetarios

Flexibilidad en los horarios

Reconocimiento de la responsabilidad por la tarea efectuada

Posibilidad de una Carrera Laboral dentro de la Organización

Beneficios para su familia (Club, Escolaridad, Guarderías, etc.)

Valores

Se puede definir valor como un “objeto de actitud y comportamiento”. En otros términos, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de determinada manera.

15. ¿Cuáles de estos comportamientos usted identifica en la organización que trabaja?

Siempre En algunas oportunidades Nunca

La institución fomenta el trabajo en equipo

Autonomía en la toma de decisiones

Reconocimiento de su trabajo

Confianza de sus superiores por la tarea efectuada

No se comparte el conocimiento sobre una tarea específica

16. De los siguientes valores éticos y en una escala de 1 a 4, donde 1 "no se promueven" y 4 "es muy frecuente" ¿qué tan seguido usted los visualiza en la organización donde trabaja?

1 (No se Promueven) 2 (Poco Frecuente) 3 (Frecuentemente) 4 (Muy frecuente)

La honradez

Responsabilidad social

La transparencia de la gestión

El esmero en el manejo de los recursos públicos

El mérito

El compromiso con el servicio público

El aprendizaje continuo

La integridad institucional

El desarrollo de relaciones interpersonales

Cultura Organizacional

Llamamos cultura organizacional al conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y, sobre todo, poseídos por la organización como hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, rutinas, mitos y creencias.

17. ¿Cuáles de las siguientes características usted identifica en la cultura organizacional de su institución?

Siempre En algunas ocasiones Nunca

Estricto cumplimiento en el horario

Dentro de la jornada laboral, el horario de desayuno se respeta todos los días

Las compras y trámites personales se realizan en horario de trabajo

Se consideran 10 minutos de tolerancia, para irse antes del horario de salida

Los jefes son más permisivos con los empleados que menos cumplen

Hay adicionales otorgados a agentes que no tienen responsabilidad en ningún área

Los ascensos son vistos como favores personales

El que sabe, sabe, y el que no es jefe

Los cargos son asignados por afinidad

18. ¿Cómo interiorizó las características, de la cultura organizacional, antes mencionadas?

Un tutor o jefe directo le fue explicando cada una de ellas

Fue consultando por curiosidad

Porque son de fácil asimilación

Por relaciones con sus compañeros

Por relatos de pasillo

19. De los siguientes ítems, ¿con cuáles identifica a su organización?

Escudo-Logo-Bandera

Indumentaria

Un color en particular

Elementos de trabajo

Un ícono representativo

Por el compromiso con el ciudadano

Por fomentar la capacitación

Por publicación de sus actos en redes sociales

Otro:

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

La teoría indica que las áreas de recursos humanos definen, objetiva o implícitamente, a la cultura organizacional como la que motiva, refuerza y transmite la identidad colectiva.

20. En su organización ¿qué tan seguido usted considera que se promocionan desde el área de Recursos Humanos las siguientes opciones?

Nunca En algunas ocasiones Siempre

Promueven la satisfacción laboral de las personas

La comunicación formal

La comunicación informal

Mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos

Fomenta el desarrollo profesional (Formación y capacitación)

Estimula la delegación de responsabilidad de los empleados

Enarbola la bandera del sentido de pertenencia y los valores organizacionales

Consentimiento Informado

Solicitamos tu colaboración para una investigación que estamos realizando en el Universidad Nacional del Comahue, Zona Atlántica, sobre el sentido de pertenencia en la administración pública. La lectura de este acuerdo certifica que tu colaboración es voluntaria. Además, si en algún momento consideras que no deseas continuar participando en la investigación, podrás comunicarte con nosotros por mail y accederemos a destruir todo el material que nos hayas proporcionado y a no utilizar tus datos para elaborar los resultados finales. Muchas gracias

Eliana y Laura

Mail: eliveros1973@gmail.com

laurasanso@gmail.com

Mediante el presente, acepto participar voluntariamente en la conformación del corpus sobre “Ethos Organizacional: Una descripción del sentido de pertenencia laboral en la Administración

Pública. El caso de los Empleados Públicos Rionegrinos” para la investigación de la Tesis de Grado del CURZA, que desarrollan Eliana Schutt y Laura Sanso.

Colaboraré respondiendo cada uno de los ítems con mayor veracidad posible, así como omitiendo aquella información que considero privada o que puede perjudicar a terceros.

Acepto

No acepto

MUCHAS GRACIAS

Agradecemos profundamente que hayan respondido esta encuesta para nuestro Trabajo de Investigación. A continuación, tilden la opción enviar para que recibamos sus respuestas.

Eliana y Laura.