

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
GUBERNAMENTAL**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El escalafón y la gestión de recursos humanos del
Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados
y Pensionados (INSSJP): Diagnóstico y desafíos

AUTOR: MARIO DAVID TABARES GÓMEZ

DIRECTOR: BEATRIZ LILIANA CASTRO

JUNIO 2019

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, a la Universidad de Buenos Aires, y a toda la buena gente que me ha acompañado estos años. Gracias por darme la posibilidad de formarme con excelencia y de seguir mis pasiones. Sin ustedes nada hubiera sido posible.

Resumen

La forma de ingreso al sector público, las designaciones de personal, los escalafones, la gestión de los recursos humanos¹ y las estructuras salariales que rigen a algunos organismos, son, hasta la actualidad, tema de múltiples discusiones entre los profesionales de diversas disciplinas y de la comunidad en su conjunto. Esta materia trae aparejada una amalgama de cuestiones legales, culturales y políticas que hacen a la misma conformación del sector público.

Si bien hay estudios e investigaciones interesados en esta temática a nivel de la Administración Pública Nacional (APN), poco se ha escrito sobre ella con referencia a otros organismos específicos, en especial si se dirige la mirada hacia los organismos públicos no estatales, cuya naturaleza jurídica y dinámica político-organizacional, significan otro capítulo del tema, y si se la combina con la dimensión que adquieren algunos de estos entes, y los considerables presupuestos que administran, se suma una cuota extra de complejidad.

Entender cómo se configura y se lleva a cabo actualmente el ingreso a los organismos públicos no estatales, en especial al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP - PAMI), sobre el que tratará este trabajo, y el desarrollo de un agente en el escalafón del mismo, más allá del entramado normativo, es fundamental para diagnosticar el estado de situación del tema en este tipo de entes, y pensar estrategias y planes de acción posibles que permitan optimizar sus dinámicas y resultados.

Este trabajo se considera relevante ya que aborda una problemática que involucra a uno de los organismos públicos no estatales con mayor dimensión organizacional y económica, que brinda servicios a los segmentos poblacionales más frágiles y vulnerables de nuestra sociedad. Su impacto social puede ser aún mayor del que tiene en la actualidad, si se revisa y reconsidera uno los factores esenciales que determinará el cumplimiento de su misión, visión, y utilidad: la gestión de sus recursos humanos y su escalafón.

Por lo tanto, el objetivo principal de la presente investigación será: caracterizar el escalafón del PAMI, y su política de Recursos Humanos, y conocer las perspectivas de los empleados que fueron encuestados y entrevistados durante este estudio, en

¹ Vale aclarar que en este trabajo se utilizará el término “recursos humanos” por una cuestión práctica, ya que es la forma en que generalmente, y de forma extendida, se llama a los asuntos referidos a los trabajadores en el seno de una organización, o a los temas vinculados a la gestión de personal, pero de ninguna forma se entiende que las personas son un recurso económico o un simple medio.

tanto destinatarios de estas, para finalmente, a modo de ejercicio, formular posibles propuestas y recomendaciones que permitan su mejora.

Palabras clave: Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados - Escalafones – Gestión de recursos humanos – Entes públicos no estatales

Índice

1. Introducción	1
CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Fundamentación y planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	8
2.1. El empleo público	8
2.1.1. La relación de empleo público	11
2.1.2. Los sistemas de Servicio Civil	15
2.2. Las personas públicas no estatales	18
2.3. El Instituto Nacional de Servicios Sociales Para Jubilados y Pensionados (INSSJP - PAMI)	20
2.3.1. El sistema de salud en la Argentina y la cobertura de los adultos mayores	20
2.3.2. El contexto de creación del INSSJP	22
2.3.3. Naturaleza jurídica y financiamiento	24
2.3.4. El INSSJP en la actualidad	31
2.4. Los escalafones	34
2.4.1. El reclutamiento	38
2.4.2. El ingreso al escalafón	42

2.4.3. La evaluación de desempeño.....	44
2.4.4. La capacitación.....	47
2.4.5. El desarrollo de carrera y las promociones.....	52
2.4.6. La remuneración.....	56
2.4.7. La estabilidad laboral	60
2.5 El convenio colectivo del PAMI y la LCT	61
2.6 El personal comprendido en el escalafón PAMI	64
Capítulo III – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	67
Diseño metodológico.....	67
Dimensiones de análisis	70
Herramientas de recolección utilizadas	72
Cuestionario Entrevista Semi estructurada.....	73
Protocolo de Encuesta	75
Guía entrevista.....	77
Población y muestra	79
Momentos del enfoque metodológico: Análisis mixto de los datos.	80
CAPITULO IV: HALLAZGOS Y DESARROLLO	81
4. EL INSTITUTO NACIONAL DE JUBILADOS Y PENSIONADOS: SU ESCALAFON Y LA GESTION DE SUS RECURSOS HUMANOS.....	81
4.1. EL ESCALAFÓN DE PAMI Y LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS	81
4.1.1. Las formas de reclutamiento e ingreso al PAMI.....	81
4.1.2. El escalafón PAMI y su estructura salarial.....	85
4.1.3. La capacitación en el PAMI	91

4.1.4. La evaluación de desempeño en el PAMI	94
4.1.5. Relación entre la evaluación de desempeño y la remuneración en PAMI	102
4.1.6. Desarrollo de Carrera en PAMI.....	104
4.1.7. La estabilidad laboral en el PAMI.....	106
4.2 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS	107
Sexo de los agentes encuestados y entrevistados	108
Edad de los agentes encuestados y entrevistados	110
Nivel educativo de los agentes encuestados y entrevistados.....	111
Antigüedad de los agentes encuestados y entrevistados.....	112
Formas de ingreso de los agentes encuestados al PAMI.....	114
Modalidades contractuales predominantes entre los agentes entrevistados y encuestados	116
Elemento preponderante para ingresar a trabajar al PAMI (2019).....	118
Capacitación	120
Evaluación de desempeño	125
Evaluación de desempeño y desempeño real	128
Desempeño y reconocimiento en el PAMI (2019).....	129
Desarrollo de carrera en el PAMI.....	130
Remuneración en el PAMI (2019)	133
Estabilidad en el empleo en el PAMI (2019)	135
Funcionalidad del escalafón PAMI y su política de recursos humanos con respecto a los fines del ente	137
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	139

5.1. Denominación	139
5.2. Descripción.....	140
5.3. Justificación.....	147
5.4. Finalidad.....	147
5.5. Objetivos	148
5.6. Productos esperados como consecuencia de la intervención organizacional	148
5.7. Actividades y tareas.....	149
5.8. Cronograma	157
6. Reflexiones finales	158
7. Referencias bibliográficas	168
Legislación consultada	173
8. Anexos.....	176
ANEXO I: Metodología	176
ANEXO II: Resultados univariados de encuestas y entrevistas	184
ANEXO III: Entrevistas significativas	190

1. Introducción

La forma de ingreso al sector público, las designaciones de personal, los escalafones, la gestión de los recursos humanos, y las estructuras salariales que rigen a algunos organismos públicos, son hasta la actualidad un tema de profundas discusiones entre los profesionales de diversas disciplinas y también de la comunidad en su conjunto. Esta materia trae aparejada una amalgama de cuestiones legales, culturales y políticas que hacen a la conformación misma del sector público.

Si bien hay estudios e investigaciones que se interesaron por esta temática a nivel de la Administración Pública Nacional (APN), poco se ha escrito sobre la cuestión con foco en los organismos públicos no estatales, los que por su naturaleza jurídica y dinámica político-organizacional significan otro capítulo del tema, que combinando esto con la dimensión que adquieren algunos de estos entes, y los presupuestos multimillonarios que administran, se suma una cuota extra de complejidad.

Entender cómo se configura y se lleva a cabo, en la realidad, el ingreso a los organismos públicos no estatales, en especial al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP - PAMI), sobre el que versará este trabajo, y el desarrollo de un agente en el escalafón del mismo, más allá del entramado normativo, es fundamental para diagnosticar el estado de situación del tema en este tipo de entes, y para idear estrategias y posibles planes de acción que permitan mejorar sus dinámicas organizacionales.

Este trabajo parte de dos interrogantes fundamentales: ¿Cómo son las dinámicas del escalafón y gestión de los recursos humanos en el PAMI?, y ¿Cuál es la perspectiva de los empleados del instituto, que serán encuestados y entrevistados durante este trabajo, sobre las mismas, en tanto destinatarios de ellas?

También acompañaron otras preguntas: ¿Cuáles son las formas de ingreso y contratación que existen en el PAMI?, ¿Cuál es la normativa en materia de contratación de personal que lo rige?, ¿El PAMI, su escalafón y la gestión de sus recursos humanos,

se rigen por normativa de empleo público o la LCT²?, ¿Las formas de ingreso y contratación del personal son funcionales al escalafón que tiene el organismo?, ¿Qué propone el escalafón vigente del organismo en cuanto a capacitación, promoción de los agentes, y estabilidad en el empleo?, y ¿Son funcionales el escalafón, las formas de reclutamiento, la contratación, la capacitación, promoción y estabilidad en el empleo de los agentes para el cumplimiento de los fines del ente? Si bien las mismas no pretenden ser interrogantes por investigar, dado que la búsqueda de sus respuestas implicaría un trabajo que excedería el marco de este proyecto, y quizás algunos de sus resultados serían ambiguos o hasta contradictorios, estas facilitan expresar el centro de atención que tuvo este investigador a la hora de desarrollar el presente.

Por lo tanto, se hará una introducción de lo que es el empleo público, sus diferencias con el empleo privado, y los principales sistemas de Servicio Civil. Se clarificará el concepto de entes públicos no estatales y se explicará la manera en la que surgieron. Luego, se dejará plasmado el entramado al que estuvo vinculado la creación del PAMI y su situación actual. Más tarde, se analizará el tema central de este trabajo: los escalafones, los principales aspectos que lo conforman y la gestión de los recursos humanos. Se abordará la cuestión metodológica que da sustento al proyecto de investigación, para volcarse de lleno al análisis de la política de recursos humanos del PAMI que incluye al escalafón y a la gestión de su personal. En el segmento final, se plantearán los desafíos que enfrenta el Instituto y una conclusión global.

² Ley de Contrato de Trabajo

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación y planteamiento del problema

En estos días, la eficiencia de los organismos públicos se ve cuestionada casi diariamente por diversos sectores sociales y medios de comunicación. La necesidad de modernización, rapidez, flexibilidad y adaptación del Estado a los cambiantes tiempos que transitamos se ha transformado en prioritaria para muchos países y administraciones alrededor del mundo. Los cambios tecnológicos, sociales, y culturales que trajo consigo este nuevo siglo ameritan drásticas actualizaciones del aparato estatal.

Sin embargo, las organizaciones tanto públicas como privadas no pueden funcionar, ni transformarse, sin su componente más básico y esencial, las personas que prestan sus inteligencias y cuerpos para ponerlas en movimiento. Si bien son los individuos, en tanto trabajadores de estas organizaciones los que poseen los talentos y capacidades únicas que aportan a ellas, estas disponen de estructuras y políticas en materia de personal que pueden facilitar o no, de forma colectiva y sistémica, las contribuciones y potencial de sus agentes, y de la organización en sí.

Precisamente por ello, entender las cuestiones escalafonarias y políticas de personal devienen en fundamentales cuando se intenta comprender, diagnosticar o analizar el funcionamiento de cualquier organismo. Porque son los empleados, sus relaciones, conversaciones, y su trabajo, los que determinan el rápido, eficaz y eficiente funcionamiento de los entes públicos.

Partiendo de este enfoque, para poder propiciar cualquier cambio o mejora, el primer paso es entender cómo funciona el sistema de administración y desarrollo del personal para luego poder hacer los ajustes que sean necesarios para optimizar el funcionamiento de una entidad determinada.

Como fue señalado, la forma de gestionar el trabajo del personal, y a los propios recursos humanos, en las organizaciones es un tema vital para el funcionamiento del sector público, por ello, la relevancia de este trabajo radica en que aborda la problemática,

en materia de recursos humanos, que tiene como protagonista a uno de los organismos públicos no estatales más importantes de la Argentina, debido a su dimensión organizacional, económica, y los servicios que brinda, como obra social de gran impacto, a casi 5 millones de argentinos.

A la centralidad de ello, se suma que este trabajo de investigación se enfoca en un tipo de organización que no es de las más usuales en la esfera de las instituciones públicas, ya que se trata de un organismo público “no estatal”, por lo cual, el conocimiento que aquí se producirá es especialmente relevante, y se propone comenzar a saldar la deuda de la literatura especializada en este campo.

Como se mencionó, la organización estudiada posee una importancia vital para el bienestar social de una porción considerable de la ciudadanía argentina, por ello, la significancia de este estudio podría ser considerada tanto teórica como social, y directamente vinculada a la propia relevancia que adquiere la unidad de análisis, es decir el INSSJP-PAMI por sus notas originales, y por las complejidades que de ellas se derivan. Las que serán largamente explicadas durante el desarrollo del presente.

La investigación tiene como punto de partida dos interrogantes: ¿Cómo es el escalafón y la política de recursos humanos en el PAMI?, y ¿Cuál es la opinión de los empleados del instituto, que participarán de este estudio, sobre estas cuestiones?

A medida que avanza el desarrollo van surgiendo otros, por ejemplo: ¿Qué características tiene el escalafón y la política de recursos humanos del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP)?, ¿Qué propone el escalafón vigente del organismo en cuanto a ingreso, capacitación, promoción de los agentes, estructura salarial y estabilidad en el empleo?, ¿Qué normativa lo rige en materia de contratación de personal?, ¿Cuáles son las formas de ingreso y contratación que más predominaron entre los agentes del PAMI que serán entrevistados y encuestados? y ¿Cuál es la percepción de los agentes del Instituto, que serán entrevistados y encuestados, en tanto destinatarios de las políticas de recursos humanos, sobre el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y las promociones, remuneración y estabilidad laboral que existe en el PAMI?

Esta investigación pretende constituirse como una base sólida para futuros estudios del organismo, sobre sus dinámicas organizacionales y los servicios que presta. Ya que entender su escalafón y su política de recursos humanos, es un punto nodal para resolver cualquier otra problemática organizacional en su seno.

Antecedentes

El análisis y revisión de diversos estudios, artículos e investigaciones sobre la problemática planteada anteriormente, puso de manifiesto que la preocupación por las dinámicas de los recursos humanos y escalafones en el sector público argentino se ha constituido en un problema de investigación frecuente en nuestro país, que ha adoptado distintos enfoques y dimensiones.

Existe un volumen bibliográfico considerable que hace referencia al análisis y fenómeno de los recursos humanos en el Estado, y el tema de los escalafones, tales como Del Olmo y Ruiz 1986, Reymondez 1990, Estévez 1996; Salas, Verón y Fraguglia 2008; Ivanega 2013; Pomares, Gasparin y Deleersnyder 2013, Barreiro 2016, entre otros. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han encargado de analizar estas temáticas, centrados en la administración pública Nacional y sus organismos, y rara vez se han focalizado en el tópico de los recursos humanos y escalafones en los entes públicos no estatales, ni en la complejidad especial que adquiere este tema en los mismos.

Puntualmente, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, fue objeto de varios estudios, pero por la naturaleza del ente, los mismos estaban centrados en las prestaciones médicas y sociales que brinda a sus afiliados (Bonvecchi, Charosky, Garay y Urribari 1998; Redondo y Salzman 2000; Redondo, Bruzzese, Rivkin 2001, entre otros) y no así en el análisis de su escalafón ni de sus recursos humanos en tanto factores fundamentales para el funcionamiento y eficacia de la organización.

Cabe destacar, que esta investigación reconoce como antecedentes principales a los trabajos llevados a cabo por Estévez (1996) quien analiza las principales características que adquiere el escalafón de la Administración Pública Nacional, el realizado por Barreiro (2016) que en forma profunda y multidimensional analiza la carrera profesional en la administración pública, haciendo una aproximación al personal con y sin estabilidad en

el ámbito científico-tecnológico. Con respecto a investigaciones realizadas con centro en el INSSJP, fueron antecedentes, el trabajo desarrollado por Conde (2016) el cual se enfocó en analizar el sistema de evaluación de desempeño del PAMI, y el liderado por De Paul (2016), quien realiza una profunda descripción de las circunstancias históricas y normativas que hacen a la creación del Ente, y que explican en buena medida, las particularidades de su personal y estructura escalafonaria.

No obstante, y como no se hallaron estudios exhaustivos que hagan alusión a la política de los recursos humanos o el escalafón del INSSJP, esta investigación pretende llenar ese espacio poco explorado. Además, es preciso señalar que nuestro objeto de estudio no se reduce solo a una dimensión de las que suelen adquirir las políticas escalafonarias o de recursos humanos en las organizaciones, sino que trata de abarcar las principales dimensiones de estas, sin desatender al entramado normativo ni a la percepción real de los trabajadores encuestados y entrevistados, en tanto destinatarios de las mismas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Caracterizar el escalafón PAMI y la política de recursos humanos del ente y confrontarlos con las perspectivas de los empleados que participarán de esta investigación, en tanto destinatarios de los mismos.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Describir y Analizar las características que adquieren el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y promociones, la remuneración y la estabilidad laboral en el PAMI en base a lo establecido normativamente por el organismo.
- Releva la opinión que tienen los empleados del PAMI, que serán entrevistados y encuestados durante este estudio, sobre el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y promociones, remuneración y la estabilidad laboral.
- Confrontar lo establecido normativamente, referido al escalafón y a la gestión de los recursos humanos, con la opinión de los agentes que serán entrevistados y encuestados en este estudio, en tanto destinatarios de estas políticas, sobre su aplicación en la práctica.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. El empleo público

En estos días, el sector público argentino se enfrenta a colosales retos provocados por los cambios de la tecnología, el avance de la ciencia, las nuevas formas de comunicación, y el rol que juegan los medios de prensa como formadores de la opinión pública y marcadores de agenda política y social; todo ello para estar en sintonía con los tiempos modernos y cambiantes que transitan los gobiernos.

Los desafíos que se pueden encontrar en el camino son el de transformar las instituciones públicas, dando a la calidad y a la cercanía un lugar protagónico, desarrollar un vínculo más efectivo con la ciudadanía a través de mecanismos participativos, ágiles, y de gobierno digital; gestionar por objetivos, vincular la programación presupuestaria con políticas y planes; y superar el modelo burocrático tradicional, logrando desarrollar procesos y sistemas administrativos acordes a las políticas públicas que una sociedad del siglo XXI demanda.

Esta transformación, tan buscada, tendrá su génesis y desarrollo solo si se tiene en cuenta al motor mismo del sector público: sus recursos humanos. Los funcionarios, los empleados, son quienes conciben, planean, diseñan y finalmente ejecutan las políticas públicas; aquellos que le dan al Estado un cuerpo y una identidad que lo hacen visible y palpable frente a la ciudadanía. Al entender esta idea tan sencilla, pero esencial, cualquier concepción y plan de lograr un sector público efectivo, inteligente y ágil, no podría desentenderse de aquellos que prestan sus energías e inteligencia para hacerlo presente.

Hablar de trabajador público, es sinónimo de un agente con funcionalidad concreta e individualizable, alguien que cumple un rol y que tiene un puesto. Sin embargo, se debe tener presente que para comprender muchas de las problemáticas y hallar posibles soluciones para los retos que enfrenta el sector público, es necesario tomar distancia, correrse del agente público en concreto, es decir de la microestructura, y tener una visión sistémica y estratégica de la macroestructura de personal, cuestionando, repensando y

reinventando las formas en la que estos empleados ingresan y desarrollan su carrera profesional allí.

Ahora bien, hablando de las diferentes organizaciones que conforman el sector público y partiendo de la definición de organización “... como un conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división de trabajo.” (Krieger, 2016, p.12), se pone de relieve que, el factor clave de éxito para hacer realidad la idea de organización está íntimamente vinculado con la gestión de las personas, y principalmente con el momento en que estas ingresan a una organización y al escalafón que las rige. Porque a partir de estos seres humanos, que son la materia fundamental de cualquier organización, y de su inteligente gestión, se concretará o no el logro del objetivo común que se propongan.

Por ello, considerar a las áreas de recursos humanos en los organismos públicos como sectores estratégicos deviene en imperativo. Darle la relevancia y el poder decisorio que se merecen es determinante para que el personal pueda cumplir con sus fines y desarrollarse de una manera acorde a los objetivos organizacionales. Tal como lo expresa Idalberto Chiavenato (2009), “la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar sus propios objetivos.”

La complejidad que se avizora en la gestión de los recursos humanos se potencia en el sector público, por su dimensión y porque se proyecta en una red y esfera vastísima de organismos, instituciones y poderes, los cuales se distribuyen competencias y funciones, y adquieren una cultura e identidad propia.

Además, hay que tener en cuenta que para poner en marcha las políticas públicas, y ejecutar acciones, planes, y programas, estos organismos e instituciones deben expresar la voluntad estatal y entrar en acción, a través de nada más ni nada menos que de sus agentes. Por lo tanto, tener diseñadas políticas de personal, con un escalafón efectivo y alineado con los objetivos organizacionales en lo que atañe a ingreso, capacitación,

promoción y remuneración de los empleados, resulta indispensable para que esos sistemas y subsistemas logren que los trabajadores puedan desarrollar al máximo su potencial y brindar sus mejores aportes a las organizaciones de las que forman parte. Hasta aquí, lo que se debe tener en claro es la importancia de las personas en las organizaciones que integran.

En lo que respecta a la relación entre empleo público y servicio civil, según Hintze (2011) la forma en la que se administra el empleo público en el Estado suele estar vinculada al sistema de la función pública, que es la herramienta que utiliza la burocracia para contar con los recursos humanos que sean requeridos, y en sus niveles de desarrollo más altos, para lograr que las estructuras de personal cuenten con un standard más o menos elevado de racionalidad técnica.

Este autor, utiliza el término de servicio civil para hacer referencia a las reglas y normas que se utilizan para lograr la disponibilidad de agentes con el conocimiento y experiencia requeridos por los puestos de trabajo dentro del Estado y su burocracia. Esto implica la utilización de procesos y procedimientos diversos, como la detección de necesidades en materia de personal, los procesos de reclutamiento, selección e incorporación, la capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, sistemas salariales, y disciplinarios, entre otras cosas. Todo ello resulta sintetizado en el concepto de gestión de personal, el cual permite advertir que, lograr la disponibilidad de recursos humanos de calidad en el servicio público es una tarea mucho más compleja y sensible que administrar y contar con los recursos financieros y materiales necesarios para el funcionamiento del Estado.

Esta cuota mayor de complejidad se debe a que, según Hintze (2011), los agentes públicos, en tanto personas que son dueñas de los recursos que aportan al Estado, con el ejercicio de sus conocimientos y capacidades técnicas durante su jornada de trabajo, son inherentes y sensibles al aporte que hacen, ya que lo que están dejando en su puesto de trabajo, es muchas veces, su propia vida.

Este autor señala, que las reglas de juego que regulan los sistemas de servicio civil se establecen, en buena medida, por los usos y costumbres del mismo aparato estatal, pero

esencialmente, a través de fuerzas de distinta naturaleza como lo sindical, lo político, y la influencia de diversas corporaciones. Estas se encuentran en constante tensión para imponerse una sobre la otra, y se cristalizan en los escalafones, estatutos o carreras de personal que rigen a los servidores públicos y pueden impulsar o restringir el desarrollo de las capacidades individuales, de los agentes, e institucionales, de los organismos estatales.

2.1.1. La relación de empleo público

García Pullés (2015) subraya, que cuando un órgano estatal ejecuta una competencia específica conforme a la ley que lo regula, es decir, cuando entra en acción a través de sus empleados, dentro de la legalidad, emite una declaración que se imputa a la Administración y así queda configurada la llamada relación orgánica. Estas personas que permiten la manifestación de la voluntad pública, que prestan sus fuerzas y materialidad, para que los organismos públicos puedan llevar a cabo sus planes, no solo se vinculan desde una perspectiva jurídica con el mismo, sino que esos individuos también se vinculan funcional o laboralmente con la Administración, a través de una relación que se llama “relación de servicio”. Esta “relación de servicio” se concreta en la relación de empleo público.

La relevancia que tiene el empleo público en nuestro país adquiere una trascendencia estratégica, y justifica los debates y discusiones que podemos presenciar casi cotidianamente; no solo porque del presupuesto de la Nación se destina una suma importante al pago de las remuneraciones de los agentes que se desempeñan en sus estructuras, sino también, porque del desempeño de los servidores públicos depende que el Estado se ponga en acción, funcione, ejecute, revea, mejore y llegue a los ciudadanos; allí radica el interés por la comprensión de esta temática.

Por otro lado, y como indica García Pullés (2015), se debe ser cuidadoso con el hecho de analizar cuestiones relativas al empleo público para no quedar solamente en una faz económica, presupuestaria o estadística, ya que el examen de esta problemática requiere ponderar y remarcar la dignidad humana que se encuentra comprometida en el tema. El examen de la relación de empleo público jamás debe omitir ponderar el

contenido humano que es su núcleo esencial y que exige del Estado y de la Administración un cuidadoso respeto por las personas, aquellos trabajadores que dedican, muchas veces, gran parte de su vida activa al servicio de los temas públicos.

Se podría decir que esta importancia del empleo público, y su tratamiento específico no siempre fue una cuestión prioritaria. Durante un largo tiempo, la relación del empleo público no se distinguió de las que existían en el derecho privado, salvo por algunas cuestiones accidentales. La principal de las similitudes entre las relaciones públicas y privadas de empleo fue la llamada "estabilidad impropia", según la cual un empleador puede despedir sin causa a un empleado, mientras le abone una indemnización fijada legalmente.

La Constitución Nacional de 1853 deja expresamente consagrado el principio de igualdad ante la ley, donde los constituyentes establecieron como única condición exigida para acceder a la función pública: la idoneidad. Sin embargo, a pesar de las condiciones y principios diseñados por los redactores de la carta magna, el acontecer fáctico de la República Argentina demostró que los sucesivos gobiernos, democráticos y dictatoriales, no se compadecían del principio de igualdad ante la ley cuando se trataba de empleo público. Por el contrario, cada cambio de gestión conllevaba una modificación importante de la composición del personal y que, valiéndose de la falta de estabilidad, la cual aún no se encontraba consagrada constitucionalmente, y con el objetivo de contar entre las filas del Estado con agentes alineados a la política del momento, realizaban cesantías masivas al asumir el gobierno, dejándose en evidencia los aspectos más nocivos del patronazgo.

Con estas prácticas, millares de empleados públicos eran desvinculados, arremetiendo el Estado contra sus derechos laborales más básicos. Como es de suponer, la mayoría de los despidos arbitrarios se resolvían en los estrados judiciales, lo que le implicaba al erario estatal el pago de cuantiosas indemnizaciones. Esto provocaba un daño importante a las cuentas de la nación, señala García Pullés (2015). Además, un valor que se perdía, y de difícil cuantificación, era la experiencia y el conocimiento institucional de los agentes desvinculados, los cuales abandonaban la organización junto con sus portadores, por lo que se debía volver a consumir recursos económicos y tiempo para capacitar a los nuevos ingresos.

Con la reforma de la Constitución Nacional, en 1957, se dejó establecido en el texto magno el derecho a la estabilidad en el empleo del agente estatal. Este derecho no solo fue concebido como una protección a los empleados públicos, sino también como una custodia al interés estatal, al tesoro público, y en última instancia a la seguridad jurídica.

El actual artículo 14 bis de la Constitución reza “*El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público*”...

En la redacción de este artículo se puede observar la división que se hace entre los empleados públicos y quienes ejercen su actividad bajo relación de dependencia con privados. Se consagra una “*estabilidad del empleado público*” para los agentes que se desempeñan en la órbita pública, y una “*protección contra el despido arbitrario*” para aquellos que desempeñan sus actividades en el sector privado, tratándose, según García Pullés (2015), de estabilidad propia en el primer caso, y de estabilidad impropia en el segundo.

A partir de lo expuesto, los empleados públicos solo podrían ser desvinculados de sus funciones por las causales que se establezcan por ley, mientras que una persona que desarrolle su labor en el sector privado podría ser desvinculada sin mediar causa, mientras que se le abone una indemnización.

A contrario de lo establecido en el artículo 14 bis del texto constitucional, la jurisprudencia de los tribunales tuvo interpretaciones diversas del mismo, reconociéndose tímidamente la estabilidad de los agentes públicos. Este criterio fue dejado

contundentemente de lado, respetándose la fiel interpretación de la Constitución, con el fallo Madorrán³, dictado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el año 2007.

Por su parte, María Angélica Gelli (2011) añade, que la estabilidad del empleado público, además del objetivo de proteger a ese trabajador de la pérdida arbitraria o incausada de su empleo, tiene como finalidad evitar la arbitrariedad del Estado, la persecución política a los opositores, y el uso del empleo público como sostén de cuadros partidarios. Claro que todo esto sin que el poder estatal pierda el nivel de discrecionalidad con el que cuenta para hacer los cambios de diseño organizacional y del sistema de empleo público, que considere necesarios para el buen funcionamiento de sus dependencias.

Lo que se buscó, como bien quedó señalado en el debate que se dio entre los constituyentes de 1957, con motivo de la incorporación del artículo 14 bis, fue “evitar las cesantías en masa en ocasión de los cambios de gobierno⁴”.

Pareciera que las intenciones con las que se introdujo este artículo al texto normativo, fueron burladas por los diversos grupos llegados al poder, a través de numerosos mecanismos, entre los que cabe resaltar la contratación a través de figuras fraudulentas, como las locaciones de obras o servicios, la contratación mediante universidades u organismos internacionales, o mediante la aplicación del régimen de la Ley de Contrato de trabajo (LCT), ley que generalmente rige para las relaciones de empleo privadas, a diversos organismos públicos como lo son la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), o el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP). Más adelante volveremos sobre el tema en este trabajo, para comprender cómo, y desde cuándo, el PAMI rige sus relaciones laborales por la LCT.

³ "Madorrán, Marta Cristina c/Administración Nacional de Aduanas s/Reincorporación" C.S. M. 1488. XXXVI (2007).

⁴ Cita del considerando 4º del voto de la mayoría en "Madorrán, María Cristina c/Administración Nacional de Aduanas s/reincorporación". C.S. M. 1488. XXXVI (2007).

2.1.2 Los sistemas de Servicio Civil

Longo (2004) explica, que los sistemas de servicio civil de cada país conciertan distintos arreglos de tipo institucional que le otorgan características específicas originadas en la historia, tradiciones propias y componentes de singularización de cada uno. Sin embargo, este autor, aunque reconoce la heterogeneidad que se presenta en los mismos, los agrupa de acuerdo con cuatro ejes ordenadores, que suelen tener coincidencia con los elementos centrales del servicio civil. Ellos son:

- a) Los sistemas e instrumentos de acceso utilizados, es decir los mecanismos de reclutamiento y selección de los agentes públicos.
- b) La forma en la que la carrera profesional es organizada
- c) El compendio de normas, con derechos y deberes que le son otorgados a los agentes estatales
- d) El grado de centralización con el que se administra el sistema.

En lo que hace referencia a los sistemas e instrumentos de acceso al servicio público, Longo (2004) indica que, en general los países que cuentan con mecanismos de gestión del empleo público suelen compartir un grado básico de formalización que diferencia al empleo público del que no lo es. Uno de estos requisitos mínimos es el imperativo de que los puestos vacantes a cubrir por el Estado tomen publicidad entre los ciudadanos. Además, otros países, que cuentan con sistemas de carrera para sus agentes, poseen dispositivos adicionales que permiten condiciones de mérito e igualdad para el ingreso. Los modelos básicos que adopta este autor para caracterizar las formas de ingreso al sector público son el francés, alemán y británico.

La particularidad que distingue al modelo francés es la implementación de concursos como eje central de los procesos de reclutamiento y selección. Estos concursos tienen características básicas que son: 1) contar con un número de puestos a cubrir que estén precisamente determinados, 2) la conformación de un tribunal independiente de las partes interesadas, 3) clasificación, de acuerdo con el mérito, de los candidatos que fueron admitidos, 4) la obligación de las autoridades de seguir y respetar la clasificación y orden de mérito obtenidos por los candidatos.

A su vez, el modelo francés también cuenta con otra característica distintiva, y es el rol atribuido a las escuelas de funcionarios, o también conocidas como escuela de gobierno, en donde se forman a los futuros servidores públicos. Los países que adoptan el modelo francés ponen el acento al rol que juegan los mecanismos de selección para crear un sistema de garantías de tipo formal para el acceso al servicio estatal.

Por su parte, el modelo alemán tiene como característica determinante la combinación de exigencias, requisitos e instancias teóricas y prácticas que se deben cumplir para el acceso al servicio civil. En el servicio superior, por ejemplo, se requiere la aprobación de exámenes de Estado que son realizados después de la obtención de un título de grado universitario. Una vez que se aprueban estos exámenes, los candidatos comienzan una preparación de al menos dos años de duración con formación dual, teórica y de prácticas profesionales, que culmina con otro examen de Estado tomado por tribunales independientes. Con cuya aprobación, se habilita el ejercicio de funciones estatales, sin que se adquiera estabilidad sino después de 3 años.

A su turno, el modelo británico, según señala Longo (2004), toma como característica distintiva, el empleo de agencias centralizadas, independientes, para el cometido de reclutar candidatos para desempeñarse al servicio del Estado. Esta comisión de Servicio Civil, creada en el siglo XIX, emplea a su vez el sistema de concursos abiertos en donde no se privilegia ninguna formación universitaria específica, sino que se evalúa la personalidad y cualidades de los candidatos. En este sistema, la administración central se encuentra vinculada por la elección de candidatos que realice esta comisión independiente, no pudiendo reclutar por fuera. Este modelo, hace hincapié en la independencia y profesionalidad del órgano de selección como instrumento garante de imparcialidad e igualdad para el acceso al servicio público.

Los modelos señalados, indica Longo (2004), buscan dar garantías de igualdad, transparencia y mérito a los sistemas de servicio civil, mediante mecanismos particulares pero orientados a una misma finalidad.

Como clasificación complementaria, Hintze (2011), añade que las carreras o regímenes de empleo público pueden ser agrupados en tres categorías o clases: a)

regímenes horizontales, como pueden ser las carreras de servicio civil, que rigen a ciertos estratos de personal de diversos organismos públicos, b) carreras profesionales, que son aplicadas a los servidores que son parte de determinadas corporaciones profesionales o técnicas, y en donde las instituciones en que prestan servicio cuentan con cierta independencia como por ejemplo las carteras de salud, educación o ciencia y tecnología, c) carreras institucionales, que se asimilan al funcionamiento de las carreras de tipo profesional, en un sentido, pero tienen como ámbito único de aplicación a instituciones específicas.

Según este mismo autor, estos regímenes de empleo pueden utilizar sistemas de acceso abiertos o cerrados, y esto tiene un impacto determinante en las distintas dinámicas institucionales de los organismos.

Los sistemas de empleo con formas cerradas de ingreso son aquellos a los que solo se puede acceder mediante la parte inferior de la pirámide. Suelen implementar para ello cursos de ingreso con examen, o escuelas especiales, cuya graduación implica la entrada a la carrera estatal. Un ejemplo clásico de esto es la carrera militar cuyo ingreso implica la graduación de instituciones educativas militares, o, como vimos, la escuela de gobierno francesa para el ingreso al servicio civil de aquel país.

Por su parte, los sistemas abiertos son los que facilitan o tienen cierta permeabilidad para el acceso a casi todos sus estratos, niveles o grados. Muchas veces, sin la necesidad de acudir a escuelas o rendir exámenes de ingreso al sector público, pero otras con la aplicación de sistemas de concurso que permiten ingresar a cualquier nivel del servicio público con el cumplimiento previo de los requisitos establecidos.

Adicionalmente, las formas de ingreso a los sistemas de empleo estatal suelen estar vinculadas al grado de estabilidad con el que cuentan sus agentes. Estévez (1996) sostiene que, respecto a este punto, se pueden encontrar dos tipos de sistemas: aquellos que brindan estabilidad laboral vitalicia a los funcionarios, como el caso alemán o francés, después de cumplir con ciertos requerimientos. Y los que tienen una lógica de contratación temporal flexible, en los que se encasilla el sistema británico.

Michael Albert (1993), subraya que en el modelo francés y alemán se valora la permanencia de un trabajador, dado que su constancia es interpretada como una identificación con el organismo en el que se desempeña, y esto es recompensado y facilitado. Además, en ambos sistemas, su distintiva estabilidad, está directamente relacionada a la forma en la que ingresan los servidores públicos.

En un sentido opuesto, en la cultura de trabajo de Inglaterra, el trabajador es visto como un intensificador de ingresos, con lo cual una alta tasa de rotación y baja permanencia en el sector público no es mal vista, ya que los trabajadores podrían dejar sus puestos en búsqueda de otras posiciones mejor remuneradas, por lo cual la estabilidad en el empleo no es especialmente fomentada.

Mas allá de los modelos y clasificaciones aquí propuestos, en lo que refiere a formas de ingreso y estabilidad de los agentes en el sector público, debe remarcarse la creciente conformación de sistemas híbridos que no suelen seguir cabalmente a las caracterizaciones tradicionales, y responden a los cambiantes tiempos, acelerados por la innovación tecnológica y las nuevas necesidades sociales, que involucran mayor rapidez y elasticidad en el accionar del Estado. Por tal, en los últimos años se tendió a la flexibilización del régimen de empleo en el sector público, para acompañar los nuevos escenarios. En la actualidad, se da una configuración de diversas modalidades de contratación e ingreso al sector público, algunas más estructuradas, formales y extendidas que otras.

2.2. Las personas públicas no estatales

Por la naturaleza del organismo sobre el que se centra esta investigación, resulta conveniente dedicarle un apartado a uno de los aspectos que ha suscitado grandes controversias doctrinarias y jurisprudenciales en el campo jurídico, esto es, la existencia de las personas públicas no estatales.

Jorge H. Alterini (2016) señala que, frente al clásico criterio que identificaba a una entidad pública con una entidad estatal, se reconoce actualmente la existencia de entidades públicas no estatales.

Así, mientras serían personas jurídicas públicas estatales aquellas que satisfacen fines específicos del Estado (y no comerciales o industriales), resultarían personas públicas no estatales aquellas que cumplieran fines de "interés general" sin que fuera necesario que coincidieran con los fines específicos del Estado.

La aparición de estos entes, indica Armando Canosa (S/a), estuvo vinculada a la transferencia de actividades, competencia del Estado, por fuera de su núcleo central, lo cual tuvo su fundamento en la necesidad de lograr mayor eficiencia ante la expansión de actividades que había tomado para sí la administración estadual.

Frente a ello, la doctrina predominante coincidió en sostener que la clásica distinción entre sujetos de derecho público y sujetos de derecho privado se había vuelto insuficiente, entendiendo que estos nuevos entes “públicos no estatales” debían estar regidos en parte por el derecho público, aun cuando estuvieran fuera de la estructura estatal.

Según sostiene Canosa (S/a), a continuación de esto, se crearon una serie de organismos y entidades “privadas” con actividades típicamente estatales, y entes de propiedad del Estado que no regían sus actividades por el derecho público.

Esta forma de crear entes se tradujo en un complejo entramado de organismos gestionados por diversos regímenes jurídicos que terminaron quebrando el esquema clásico que identificaba a personas públicas con entidad estatal, por lo que, según este autor, no puede hacerse la distinción entre personas públicas y privadas en base a su calidad estatal o no estatal, sino teniendo en consideración el régimen jurídico en que se mueven. Si son reguladas, aunque sea en parte, por el derecho público serían consideradas personas públicas, mientras que, si se rigieran exclusivamente por el derecho privado, serían consideradas personas privadas.

Resulta válido preguntarse cuál fue la razón para crear este tipo de entidades, que parecen híbridos sin una naturaleza claramente definida. Canosa (S/a) hecha luz a este interrogante al sostener que la creación de estos entes tuvo la intención de excluirlos del rigorismo propio del derecho administrativo, con los controles, garantías y rituales que éste implica, para administrarlos y hacer uso y gestión de sus recursos tanto económicos como humanos, de una forma más flexible y discrecional.

La realidad es que, más allá de los esfuerzos legislativos y doctrinarios para diferenciar a las personas públicas estatales de aquellas no estatales; muchas de estas últimas no se encuentran apartadas de las estructuras administrativas del Estado y funcionan como una parte integrante del mismo.

Según Canosa (S/a), al ser palmaria la vinculación de este tipo de entes con los órganos de la administración, por resultarles de aplicación la normativa de derecho público y por los fines que persiguen, se entiende que integran la administración descentralizada, inclusive, cuando en estas entidades estén involucrados en su conducción representantes de organizaciones privadas.

2.3. El Instituto Nacional de Servicios Sociales Para Jubilados y Pensionados (INSSJP - PAMI)

2.3.1. El sistema de salud en la Argentina y la cobertura de los adultos mayores

Señala de Paul (2016), que antes de la creación del Instituto Nacional de Obras Sociales (Ley 18.610), y posteriormente del Instituto Nacional de Servicios Sociales para jubilados y Pensionados (Ley 19.032), no existía en nuestro país una política de Salud dirigida a los adultos mayores.

Para comprender las políticas de cobertura sanitaria en la Argentina, hay que remontarse al pasado, ya que entre 1850 y 1950, Argentina recibió millones de inmigrantes provenientes, principalmente, de países europeos, que se organizaron en

distintas colectividades para resolver sus problemáticas más básicas, entre ellas las referidas a la salud, que muchas veces no eran tratadas directamente por el Estado.

Según de Paul (2016), la organización de estas colectividades extranjeras permitió la creación y surgimiento de, en un primer momento, las asociaciones de Beneficencia y socorros mutuos, y posteriormente de los primeros centros hospitalarios.

Para hacer referencia a las colectividades más numerosas, cabe destacarse que, tempranamente, en 1844, la colectividad británica en Argentina inaugura el hospital Británico, al año siguiente la comunidad francesa residente en el país crea el hospital francés, para 1867 le sigue la comunidad alemana, la cual inaugura el hospital alemán. A su turno, la comunidad española logra abrir su propio hospital en 1877.

Con la inauguración de estos establecimientos hospitalarios, en conjunto con los escasos centros de salud estatales que existían, se va conformando un incipiente sistema sanitario en el país, que entre otros pacientes atiende a los adultos mayores.

Paralelamente, también fueron naciendo asociaciones mutuales surgidas entre los trabajadores de distintos oficios, para dar una respuesta a sus problemáticas de salud. Así, señala De Paul (2016), que las mutualidades de los tipógrafos, panadero y trabajadores ferroviarios son de las primeras en ofrecer este tipo de cobertura para sus afiliados, incluyendo a los de mayor edad.

Además de estos dos actores, también existían centros privados de salud, pero estaban dirigidos a la población más adinerada de la época, por lo cual había cierta exclusividad en quienes podían acceder a esos servicios sanitarios.

Hacia 1945, con el término de la segunda guerra mundial, surge una nueva concepción del Estado en varios países del mundo, entre ellos Argentina, conocido como el “Estado de Bienestar”. Con esta nueva concepción, el Estado comienza a actuar activamente en esferas que antes estaban relegadas, como la Salud.

En el año 1946, con la elevación a rango Ministerial de la Secretaria de Salud Pública, se empiezan a ver cambios en materia sanitaria, haciendo frente por ejemplo a las enfermedades que sufría la sociedad de la época.

A su vez, en la reforma constitucional de 1949, se incluyen en la carta magna los denominados derechos sociales, entre los que se cuenta el derecho a la salud, y el deber de aquellos que gobiernan, de proveer los medios para que se haga efectivo.

Con este nuevo rol del Estado, y el reconocimiento de los derechos sociales, se fortalece paulatinamente el sistema de salud público y las respuestas del Estado a los problemas sanitarios.

Al mismo tiempo, y por el robustecimiento que sufre la clase trabajadora durante los años del gobierno peronista, los mismos sindicatos empiezan a ofrecer servicios de salud a sus afiliados, y hacia 1944, mediante contribuciones y cesiones de tierra del gobierno nacional, se coloca la piedra fundamental de lo que sería el Hospital Ferroviario.

Indica De Paul (2016), que, hasta este momento, si bien se van consolidando distintos tipos de iniciativas para cubrir las necesidades de salud de la población, las mismas son fragmentadas y no cubren a todos los sectores sociales ni etarios por igual. Si bien varios de los centros hospitalarios que son creados por los sindicatos, mutualidades o sociedades de beneficencia atienden a los adultos mayores, estas instituciones no centran específicamente sus servicios en dicho segmento. La cobertura estaba muy lejos de ser completa y homogénea para la población de tercera edad a lo largo y ancho del país.

2.3.2. El contexto de creación del INSSJP

Según De Paul (2016), la creación del INSSJP nos remonta al gobierno autoritario del General Onganía, durante el cual se produjeron distintos conflictos y reclamos sociales vinculados a problemáticas del área de la salud. Una de las cuestiones que se buscaban dirimir, según subraya este autor, era qué sector se quedaría con la supremacía

en el rubro de oferta de servicios de salud, incluidas las prestaciones brindadas a los trabajadores.

En este contexto, uno de los principales contendientes interesados en quedarse con el monopolio de la salud de los trabajadores era, como gremio médico, la Confederación Médica de la República Argentina (COMRA), quien pretendía influir para apropiarse del negocio desde la Secretaria de Salud Pública. En contraposición a este actor, y como otro protagonista relevante, se encontraba la Confederación General del Trabajo de la República Argentina, (CGT) quien toma posición política respecto a la salud de los trabajadores, y se plantea resolver la problemática de las obras sociales dentro del Ministerio de Seguridad Social.

De Paul (2016), subraya que el enfrentamiento entre la COMRA y la CGT por quedarse con la organización de los servicios de salud brindados a los trabajadores se prolonga por algún tiempo, pero quien sale victoriosa de la disputa es la CGT, ya que logra que el gobierno de facto de la “Revolución Argentina” ordene, el 23 de febrero de 1970, la creación, mediante la ley N°18610, del Instituto Nacional de Obras Sociales.

Esta ley tuvo una gran relevancia, y se consideró una victoria para la CGT y los principales sindicatos del país. Entre las obras sociales se distinguían aquellas que eran sindicales, públicas, provinciales, municipales, del poder judicial, del Congreso de la Nación, del personal de dirección, mixtas, entre otras.

La ley 18.610 establecía la creación de un subsistema de seguridad social que brindaría, entre otras prestaciones, servicios de salud. Este subsistema integraba y ordenaba a las obras sociales existentes, trayendo cohesión al funcionamiento de las mismas. Además, el instrumento reconocía también la plena jurisdicción de los sindicatos sobre el manejo financiero, administrativo y asistencial de las obras sociales; una verdadera novedad para la época.

Como indica De Paul (2016), esta norma significó un avance y una mejora indiscutida en las condiciones y calidad de los servicios médicos prestados a los trabajadores en actividad, ya que los trabajadores activos y sus empleadores aportaban

constantemente a dichas instituciones, y generalmente, el nivel de consumo prestacional de personas en edad laboral no resulta deficitario para las obras sociales.

Otra era la situación de los jubilados y pensionados, quienes no contaban con coberturas de salud específicas ni especializadas hasta ese momento, ya que se sumaba a la merma de aportes como trabajadores, la inexistencia de contribuciones de empleadores, y el alto consumo de prestaciones médicas de las personas en edad jubilatoria. Todo ello generaba, para las obras sociales, resultados negativos en términos de ingreso-egreso.

Fue una práctica común que algunas obras sociales escatimen recursos y prestaciones, agregando dificultades burocráticas para el acceso de sus servicios a los jubilados y pensionados, justamente aquellos que necesitaban de esas prestaciones con mayor intensidad.

Remarca De Paul (2016), que esta situación generó un profundo clima de malestar entre jubilados, pensionados, y las asociaciones que los nucleaban, las cuales, en un marco de movimientos sociales antidictatoriales, peticionaron al gobierno de facto de la “Revolución Argentina” una solución de fondo a la problemática.

En abril de 1971, tras una multitudinaria marcha frente al Ministerio de Bienestar Social, se logró el impulso necesario para que, en mayo de 1971, mediante la ley 19.032 suscrita por Agustín Lanusse y refrendada por el entonces Ministro de Bienestar Social, Francisco Manrique, se estableciera la creación del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP)⁵.

De esta forma se configuraba la creación de uno de los organismos más complejos de la Argentina y de la obra social más grande de América Latina.

2.3.3. Naturaleza jurídica y financiamiento

Según Bidart Campos (1972), existe una dicotomía entre las personas jurídicas públicas y privadas. Dentro de las personas jurídicas públicas existe una subdivisión,

⁵ Las obras sociales y el sector pasivo (10 de mayo de 1971). La Prensa, p. 8

encontrándose con a) Personas jurídicas públicas estatales y b) Personas jurídicas públicas no estatales, las que también son conocidas como “paraestatales”. Si se toman tipos puros de personas públicas no estatales, se podría encontrar a los partidos políticos, los colegios profesionales, etc. La cuestión se complica cuando se trata de los tipos no puros, en los que la caracterización es dudosa, siendo dificultoso establecer si son personas públicas estatales o no. Para Bidart Campos, este es el caso del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.

La ley 19.032 en su artículo primero dispone “*Créase el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, que funcionará como persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa, de acuerdo con las normas de la presente ley*”.⁶ (Ley 19.032, 1972)

Como se desprende de la lectura de este artículo, la ley le otorga al PAMI carácter de persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa.

El artículo 2 de la ley 19.032 establece que:

“El Instituto tendrá como objeto otorgar —por sí o por terceros— a los jubilados y pensionados del régimen nacional de previsión y del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones y a su grupo familiar primario, las prestaciones sanitarias y sociales, integrales, integradas y equitativas, tendientes a la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, organizadas en un modelo prestacional que se base en criterios de solidaridad, eficacia y eficiencia, que respondan al mayor nivel de calidad disponible para todos los beneficiarios del Instituto, atendiendo a las particularidades e idiosincrasia propias de las diversas jurisdicciones provinciales y de las regiones del país” (Ley 19.032, 1972).

⁶ Art. 1º de la Ley N.º 19.032

Se desprende de la lectura de la norma el fin público de la creación del Instituto, el que refiere a brindar servicios y prestaciones médicas y sociales a sus afiliados.

La ley, a su vez establece como se constituirá el gobierno y la administración del ente, la cual estará a cargo de “once (11) directores: siete (7) en representación de los beneficiarios del Instituto, dos (2) en representación de los trabajadores activos y dos (2) en representación del Estado”⁷.

Indica el artículo 6 de la ley de creación del organismo que el Directorio Ejecutivo Nacional tendrá como obligaciones esenciales las de administrar los fondos y bienes del Instituto, formular y diseñar las políticas globales en materia sanitaria y social, ser el administrador general del organismo, establecer y controlar las prestaciones a su cargo, y realizar todo otro tipo de actos o medidas necesarias para lograr el mejor desenvolvimiento general del Ente.

En lo que respecta al financiamiento de la institución, la misma cuenta con las siguientes fuentes de recursos según el artículo 8 de la ley 19032:

⁷ Art. 5º de la Ley N.º 19.032

Cuadro 1. Fuentes legales de financiación

Inc.	Tipo de fuente de Financiamiento
1	El aporte de los jubilados y pensionados actuales, en un 3% de los haberes percibidos en concepto de jubilación o pensión cuando sus ingresos no superen el importe del haber mínimo, y de un 6% de los haberes cuando supere dicho monto.
2	El aporte del 6% de los haberes de los jubilados mediante el régimen de trabajadores autónomos.
3	El aporte del 5% del monto que corresponda a la categoría donde revisten los trabajadores autónomos en actividad.
4	El aporte del 3% sobre las remuneraciones de los trabajadores en actividad, comprendidos en el Régimen Nacional de Jubilaciones y Pensiones.
5	La contribución del 2% de la remuneración que abonan a sus trabajadores, aquellos empleadores comprendidos en el régimen nacional de jubilaciones y pensiones.
6	El aporte que el Poder Ejecutivo nacional fije para los afiliados incorporados a propuesta del Directorio Ejecutivo del Instituto (aquellas personas de sesenta o más años o imposibilitadas para trabajar, o que gocen de pensiones graciables, a la vez o de leyes especiales) importe que no será inferior al promedio por cápita que el Instituto eroga por afiliado y familiares a cargo.
7	El producido de los aranceles que cobre por los servicios que preste, con lo que se abre a la posibilidad de que el propio Instituto brinde prestaciones pagas.
8	Las donaciones, legados y subsidios que reciba.
9	Los intereses y las rentas de los bienes que integran ese patrimonio y el producido de la venta de esos bienes.
10	Todo otro ingreso compatible con su naturaleza y fines.
11	Los aportes del Tesoro que determina la Ley de Presupuesto Nacional por cada período anual.

FUENTE: Elaboración propia en base al artículo 8 de la ley 19.032

El artículo 9 de la ley 19.032 determina que los aportes de los beneficiarios de la ANSES y del sistema integrado de jubilaciones y pensiones, serán deducidos por la Administración Nacional de la Seguridad Social de los haberes de los beneficiarios, y serán transferidos al ente en forma directa y automática. A su vez, indica que los aportes y contribuciones de los trabajadores autónomos en actividad, del personal en actividad comprendido en el régimen nacional de jubilaciones y pensiones, y la contribución de los empleadores comprendidos en el régimen nacional de jubilaciones y pensiones deberán ser abonados por sus obligados en igual forma y fecha que los aportes y contribuciones previsionales, y con sus accesorios, serán transferidos al Instituto en forma directa y automática por la AFIP u organismo que la reemplace.

Se determina también que la entidad fiscalizará, en los organismos que correspondan, el monto recaudado en concepto de aportes y contribuciones que conforman su patrimonio, como así también la forma en que éstos le son transferidos.

En la normativa se establece que el control de las operaciones del Instituto y el examen y juicio de las cuentas de los responsables de estas, serán ejercidas, en forma exclusiva, por el Ministerio de Bienestar Social o el organismo que lo reemplace. Dicho control comprende los aspectos legales, financiero-patrimoniales, contables, administrativos y técnicos⁸. A su vez, la ley crea una sindicatura interna, la que según ordena, deberá estar presidida por tres miembros designados por el Poder Ejecutivo Nacional. En lo que refiere al control externo, la norma establece que la auditoría externa estará a cargo de la Auditoría General de la Nación.

Una vez realizada esta reseña, y más allá de lo que se vislumbra en la normativa, resulta relevante destacar que, desde la creación misma del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, se generaron diversos debates y discusiones sobre si el INSSJP era una institución de carácter público o privado. Por su parte, teniendo en cuenta el origen de los aportes que en gran parte le dan sustento, ya que estos provienen de los trabajadores activos y de los jubilados y pensionados, la Procuración General del Tesoro de la Nación tomó la posición de considerar al Instituto como un sujeto de Derecho Público no estatal.

No obstante, y a pesar de que la ley de creación establece el carácter no estatal del organismo, y que la Procuración del Tesoro tomó esa misma posición; deberá ser subrayado el hecho, tal como lo expresa De Paul (2016), que el INSSJP atraviesa una larga trayectoria de intervenciones políticas en su directorio, por lo cual, en la actualidad, el director del INSSJP es designado directamente por el presidente de la Nación, formando el organismo parte íntegra de las políticas públicas desarrolladas por el gobierno Nacional.

Lo que queda plasmado en un informe oficial del PAMI es lo siguiente:

En el año 2003 se promulgó el decreto 348/03 que intervino el Instituto estableciendo como máxima autoridad al Órgano Ejecutivo de Gobierno. El compromiso político se encuentra evidenciado en la administración del INSSJP -

⁸ Art. 15° de la Ley N° 19.032

PAMI, ya que, de acuerdo con dicha jerarquización, las máximas autoridades de este organismo (Director, Subdirector Ejecutivo y Síndico General) son designados directamente por el/la Presidente de la República Argentina. Supuesto que determina y fortalece la pertenencia y directa participación del INSSJP en las políticas públicas del gobierno nacional (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, 2012, p.7).

Además, en el artículo 11⁹ del capítulo II del convenio colectivo firmado entre el Instituto y las asociaciones gremiales que se desempeñan en el mismo, denominado “Incompatibilidades”, se dejó plasmado que todo el personal comprendido en el ámbito de la convención está sujeto a las mismas disposiciones sobre incompatibilidades que rigen para los agentes de la Administración Pública Nacional.

Por su parte el artículo 49¹⁰ del convenio colectivo del PAMI, en el apartado que refiere a Antigüedad, establece que al personal que revista en el Instituto a la fecha de homologación del convenio colectivo, se le mantendrá el régimen vigente hasta entonces y se le respetará la antigüedad que acrediten por el tiempo de servicios prestados para el Gobierno Nacional, Provincial, Municipal y organismos o entes públicos de cualquiera de dichas jurisdicciones estatales.

Con estas afirmaciones, se puede observar la asimilación del Instituto y de su personal al dominio estatal, y difícilmente podríamos indicar que el INSSJP no se encuentre en la órbita del Estado, y que por lo tanto no se rija por los principios de la administración de entes estatales.

En esta misma línea, se encuentra Miguel Lico (2016), quien sostiene que el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados representa una persona de Derecho Público, integrante del sector público nacional, e integrada a la estructura descentralizada de la Administración, que como tal, emite actos administrativos, celebra contratos administrativos, sus actos y contratos son impugnables

⁹ Artículo 11 Convenio Colectivo para Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados N°697/05 "E".

¹⁰ Artículo 49 del Convenio Colectivo para Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados N°697/05"

por medio de los recursos administrativos y ante la justicia administrativa, y su accionar en general se encuentra sujeto a las normas, principios y prohibiciones emergentes del Derecho Público.

Lico (2016), esboza esta postura con fundamento en que el INSSJP fue creado por una ley de derecho público, y que es de una claridad meridiana la injerencia estatal en su gobierno y las relaciones que lo unen con la administración pública, para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y obligaciones de servicio de interés público, y esto tanto en materia de gestión, dirección, control, e intervención del ente.

En lo que respecta a los recursos con los que es financiada la actividad del INSSJP, Lico (2016) sostiene que los mismos constituyen un financiamiento directo o indirecto estatal, ya que se encuentran asegurados y determinados legalmente, y que estos resultan obligatorios y compulsivos para sus beneficiarios y para los aportantes al sistema. Además, estos recursos, según el autor, se abonan sin contraprestación específica, ya que no existe una contrapartida de tipo contractual que sea concreta y que esté vinculada directamente a los aportes que hacen los sostenedores del financiamiento del PAMI.

Lico sentencia lo siguiente (2016):

Teniendo en cuenta su origen, su financiamiento, la interrelación que lo une con la Administración, y el indudable carácter público de los intereses que gestiona, es que consideramos que el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, independientemente de su calificación legal como persona pública no estatal, representa una verdadera persona de Derecho Público, integrada al sector público, e incorporada a los cuadros de la Administración descentralizada, que por consiguiente, debe regirse en todos sus aspectos por las normas de Derecho Público que como tal la condicionan. (p. 3)

Considerando lo expresado, difícilmente se podría sostener que el Instituto se encuentra por fuera del Estado, y de los límites y controles que debe tener todo poder público. En concordancia con Lico, el INSSJP en la administración y dirección de sus recursos, sean humanos, económicos o materiales, debe respetar los principios de

publicidad, igualdad, congruencia, razonabilidad, control del gasto, transparencia, y fomento de los intereses generales, y no privados, que tiende a resguardar.

2.3.4. El INSSJP en la actualidad

Según su ley de creación, ley N°19.032, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados tiene como finalidad brindar servicios médico-asistenciales de protección, recuperación y rehabilitación de salud, coordinando estas prestaciones con otras de desarrollo y promoción social, a todos sus afiliados en el territorio nacional.

Los principales destinatarios de estos servicios fueron originalmente los jubilados y pensionados del régimen nacional y su grupo familiar primario, aunque después se extendió su cobertura a ex veteranos de la guerra de Malvinas, entre otros.

En el año 1974, a través del Decreto 28/1974, se modificó la Ley 19.032 incluyendo como afiliados del INSSJP a los titulares de pensiones a la vejez, por invalidez y por leyes especiales. Finalmente, en 1988 el artículo 8° de la Ley N° 23.569 incluyó también a todas las personas de 70 años, o más, que no fueran afiliados directos o indirectos de otra obra social, ampliando enormemente el universo de afiliados bajo su atención.

De este modo, a fin de concentrar a toda la población pasiva bajo una única cobertura médica y social de alcance universal y obligatorio, se instrumentó el “Programa de Atención Médico Integral” (PAMI). Dada la importancia y repercusión que tuvo este, que era solo uno de sus programas, hoy se conoce a la institución por ese acrónimo. En el 2009, se ha cambiado el significado de esa sigla. En la actualidad el acrónimo PAMI significa “Por una Argentina con Mayores Integrados”.

Cabe destacar que el INSSJP – PAMI fue la primera obra social surgida en América Latina como respuesta a la necesidad de brindar asistencia médica, social y

asistencial a los adultos mayores. De esta forma se convirtió en una organización pionera y precursora en atención a la tercera edad, tanto a nivel regional como internacional.¹¹

Según el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (2012), el modelo de creación del INSSJP plantea la cobertura de todos los aspectos médicos y sociales requeridos para el bienestar y la salud de sus afiliados. Sus características principales son la organización del menú prestacional en tres niveles de atención, un sistema de pago por cápita y prestación, la provisión directa de servicios domiciliarios y el desarrollo de actividades de turismo, recreación y promoción social. Con la inclusión de este tipo de prestaciones sociales el instituto extendió largamente su esfera de incumbencia, en orden a la adopción de un concepto amplio de salud, que no solamente incluye el bienestar físico, sino también el mental y emocional.

Para el desarrollo de su labor, y la atención de sus casi 5 millones de afiliados y sus familiares a cargo, pensionados y veteranos de Malvinas, el PAMI necesita de la dirección del Órgano Ejecutivo de Gobierno, personificado en el Director Ejecutivo del INSSJP, y organizado en dos ámbitos o niveles funcionales: el primero corresponde al Nivel Central, que es quien fija las políticas institucionales y ejerce la administración general del Instituto; y el segundo ámbito corresponde a la actividad local o descentralizada, y se conforma por 38 Unidades de Gestión Local y 631 Agencias.¹²

Es notable que el Instituto, en su creación, solo tuviera circunscripta a su esfera de actuación la ciudad de Buenos Aires, pero rápidamente, por la especificidad de sus prestaciones se fue extendiendo al resto de la República Argentina.

Por la magnitud de la tarea que se propone, por la dimensión del territorio de la república y por la dispersión geográfica de sus afiliados, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, cuenta con más de 650 oficinas de atención a sus beneficiarios, distribuidas entre las ciudades capitales de cada una de las 23 provincias argentinas y en la capital Federal, junto con otros centros de atención dispersos en las localidades más importantes del país.

¹¹ Extraído de www.pami.org.ar, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.

¹² Extraído de www.pami.org.ar, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.

Según el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (2012), los servicios sociosanitarios que presta son brindados primordialmente por terceros. Cuenta con 25.000 prestadores públicos y privados con los que posee contratos prestacionales; solo dispone de tres efectores sanitarios propios: dos hospitales en Rosario y uno en Capital Federal; y cinco hogares de residencia de larga estadía de su propiedad. Además, posee un servicio de urgencias y emergencias para la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

A su vez, y un dato no menor para entender la dimensión del organismo, el INSSJP posee convenios con más de 14 mil farmacias¹³ en todo el país para suministrar medicación e insumos médicos a sus afiliados.

Es destacable que el PAMI brinda cobertura al 82% de las personas mayores de 64 años y a más del 96% de las personas mayores de 79 años de la Argentina (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, 2012).

Un dato de importancia es que se encuentran contenidos en la estructura del INSSJP sus más de 15 mil empleados (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, 2012), quienes están distribuidos a lo largo y ancho de la Argentina, con una gran dispersión geográfica y de funciones.

Tal como se ha mencionado, la estructura y complejidad que ha adquirido el PAMI le ha otorgado la posición, en la actualidad, de la obra social más grande de Latinoamérica¹⁴ y una de las más grandes del mundo en su tipo.

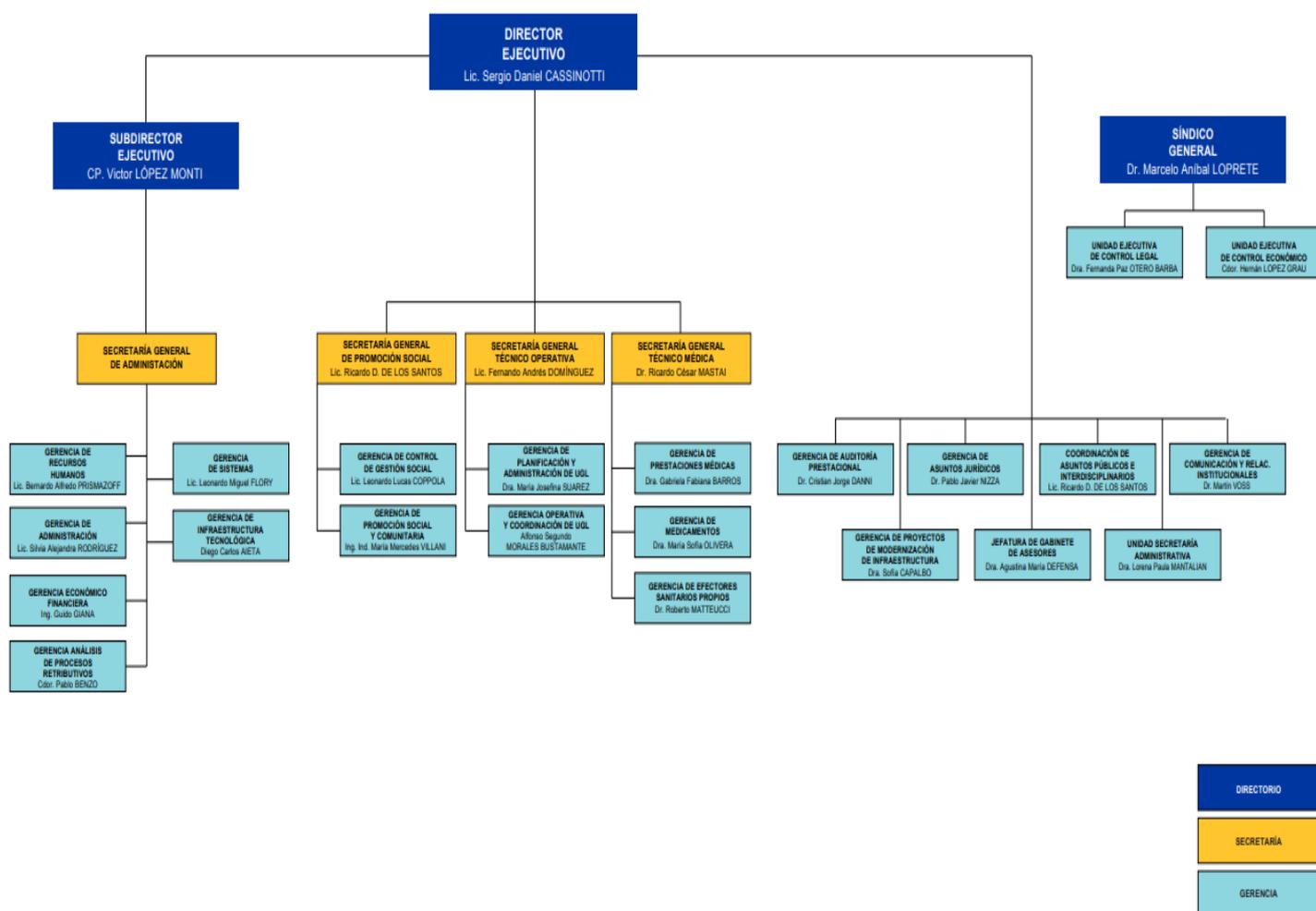
El INSSJP se convirtió en un modelo en su género por la complejidad y variación de sus prestaciones, que otras obras sociales u organizaciones dedicadas a la salud no ofrecen. El hecho de que el PAMI brinda atención a un segmento de población determinado, le permitió especializarse y generar alternativas y propuestas orientadas específicamente a las características médico-sociales de sus afiliados.

¹³ Extraído de <https://www.pami.org.ar/historia>. consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.

¹⁴ Información extraída de <https://www.pami.org.ar/historia>

Con la creación del INSSJP, nace en la Argentina un organismo precursor y rector en lo que respecta a la prestación de servicios sociales y médicos a los adultos mayores. Una organización tan específica y compleja, requiere para su puesta en marcha de un entramado presupuestario, normativo y de personal, único y merecedor de un análisis profundo.

Figura 1. Organigrama



FUENTE: obtenido de <https://www.pami.org.ar/pdf/personigramal81114.pdf>

2.4. Los escalafones

Según Oscar Oslak (2001) la configuración de un sistema de administración de recursos humanos de calidad, en el sector público, nace de la articulación, congruencia y

conexión entre tres estructuras principales: 1) la organizativa, 2) la de recursos humanos y 3) la salarial.

Este autor expresa que la estructura organizativa hace referencia a aquella que determina el deslinde y desglose de responsabilidades y puestos laborales entre todas las unidades que conforman un organismo público. La estructura de recursos humanos es la que establece las regulaciones para la administración de la carrera de los empleados en el servicio público. Y la estructura salarial es la que determina los incentivos monetarios y materiales que retribuyen el trabajo y dedicación del personal que conforma las filas estatales.

Como bien señala Oslak, cuando un agente se incorpora al servicio público ingresa al mismo tiempo a estas tres estructuras mencionadas. En la primera estructura, se le asigna una función y puesto dentro de un sector determinado de un organismo. En la segunda, se lo introduce a un régimen laboral, donde cuenta con derechos y obligaciones, y en el que este nuevo agente va a poseer un rango, categoría o grado dentro del régimen de carrera, desde el cual va a iniciar su desarrollo profesional. Y en la tercera estructura, se le asigna una suma monetaria prevista escalafonariamente, que lo va a remunerar teniendo en cuenta distintos criterios que hagan a su desempeño y función.

Este análisis propuesto por Oslak, resulta relevante ya que demuestra que los sistemas de recursos humanos cuentan con subsistemas o estructuras que deben funcionar integradas y en cohesión para el performance óptimo de la administración del personal en un ente público.

A los efectos de una mayor precisión conceptual respecto a lo que se entiende por escalafón, ya que este tema es uno de los núcleos de este trabajo, se adopta la definición dada por Gabriel Del Olmo y Susana Ruiz (1986), quienes entienden que, desde un punto de vista formal, se puede denominar escalafón a un conjunto encadenado y jerarquizado de posiciones ocupacionales, cuyo objetivo es reglar la inclusión y promoción de quienes han de integrarse en él.

Además, como bien señala Alejandro Estévez (1996), un escalafón es un ordenamiento de tipo jerárquico de las diferentes posiciones ocupacionales de una organización, pero para que funcione y se den movimientos en su interior, requiere el funcionamiento, como se adelantó, de otros subsistemas de recursos humanos.

Estévez (1996) añade, que un escalafón cuenta con dos elementos constitutivos predominantes. Por un lado, se encuentra la estructura salarial, y por el otro la estructura de carrera del agente. La estructura salarial regula las jerarquías salariales, adicionales monetarios y todo otro concepto remunerativo; la estructura de carrera, por su parte, está formada por el plexo normativo, ingresos, promociones, concursos, y por la evaluación de desempeño de la carrera, entre otras consideraciones.

A los fines de este trabajo, se entiende que el escalafón está íntimamente relacionado con la gestión del personal al interior de cualquier organización, porque justamente es lo que estructura y da un marco de referencia al personal que se desarrolla en la misma, y lo que termina definiendo aspectos sustanciales de la política de recursos humanos. Por ello, se tomó la decisión de enfocarse sobre el escalafón, ya que este es la gran ancla de las políticas de personal.

Resulta conveniente aclarar que, aunque el escalafón actúe como una estructura rígida y de referencia del personal, la política de recursos humanos de una organización no necesariamente tiene la misma rigidez, y se permiten mayores variaciones de acuerdo con el contexto que atraviesa el organismo y sus prioridades.

Chiavenato (2009), señala que no hay leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos. La administración de recursos humanos es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, sobre todo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambien esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

De ahí el carácter contingencial de las políticas de personal, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico y que acompañan y complementan a la rigidez que puede presentar la estructura escalafonaria.

En otras palabras, el escalafón se mantiene invariable o estático por más tiempo, debido a que el mismo se constituye en la estructura que guía el desarrollo de una persona en una organización, mientras que la política de recursos humanos irá variando de acuerdo lo haga el contexto y los recursos con los que cuente, por lo cual no va a ser estática, sino dinámica y cambiante, aunque se debe aclarar que la misma debería respetar y mantener una cierta funcionalidad y congruencia con el escalafón.

En concordancia, se estima que, para llevar a cabo las transformaciones que necesita la administración pública, es fundamental enfocarse en el personal, su forma de ingreso y carrera en los organismos públicos. Es decir, resulta indispensable trabajar sobre el escalafón, porque es este el que estructura a los recursos humanos hacia el interior de los entes, y también resulta necesario lograr que la política de recursos humanos sea funcional a los intereses y situación del organismo, a la vez que sea coherente con la estructura previamente estatuida.

Para continuar con el análisis, conviene realizar ciertas aclaraciones respecto a los aspectos sustanciales que son abarcados por los escalafones, y los que se constituirán en los ejes conceptuales centrales de este trabajo, ya que abarcan los principales eventos que hacen a su funcionamiento. Estos son:

- 1) el reclutamiento
- 2) el ingreso al escalafón
- 3) la evaluación de desempeño
- 4) la capacitación
- 5) el desarrollo de carrera y las promociones
- 6) la remuneración
- 7) la estabilidad laboral

Para la confección del marco teórico referido al aspecto de administración de personal, escalafones, y recursos humanos, se utilizó como autor principal, y articulador a Idalberto Chiavenato, ya que abarca los principales ejes que se pretendieron cubrir con esta investigación. No obstante, se complementaron conceptos y miradas con otros autores, especialistas reconocidos en cada una de las dimensiones trabajadas.

2.4.1. El reclutamiento

Según Chiavenato (2009):

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p.116)

Teniendo en cuenta esto, se puede apreciar que el reclutamiento es un aspecto fundamental de cualquier escalafón, y es importante para el éxito de la gestión de recursos humanos. A través de éste, se provee y nutre a la organización del personal necesario para cumplir con su función y propósito; y del tipo de reclutamiento, y los lugares en donde se realice, dependerá la calidad del personal con la que cuente un determinado organismo.

Mayntz (1985) por su parte, sostiene que el reclutamiento, en lo que refiere al sector público, es relevante por dos cuestiones. En primer lugar, la importancia del reclutamiento desde una perspectiva funcional que comprenda sus procedimientos y criterios posibilitará el surgimiento de la calidad del personal y la consonancia entre la cualificación con la que cuenten los sujetos reclutados y las tareas que deben realizar.

Además, según este mismo autor, hay otra cuestión relevante en el tema del reclutamiento, y es que el mismo cuenta con un aspecto político; y la problemática de la posible selectividad de la elección de personal, o que existan determinadas limitaciones

para el ingreso al sector público de ciertos grupos sociales. En un caso extremo, o de patronazgo, en los términos de Prats i Catalá (2000), esto podría significar que el desempeño en la función pública se convierta en un valioso monopolio del que sea dueño solo un pequeño grupo.

Como bien señala Mayntz (1985), si se considera la evolución histórica del reclutamiento para la función pública, se puede apreciar el paulatino surgimiento de dos tendencias. La primera se refiere a la importancia creciente que han adquirido los criterios de cualificación profesional en el reclutamiento de personal, dado que en este proceso van desapareciendo, a lo largo del tiempo, la venalidad y el carácter hereditario de los cargos, el patronazgo y la cooptación sobre criterios particularistas (por ejemplo, el parentesco), siendo sustituidos por procedimientos estandarizados de reclutamiento basados en la calificación profesional. La segunda de ellas es la que visualiza una apertura cada vez mayor en el ingreso a la función pública.

En la misma línea de Mayntz, Joan Prats i Catalá (2000) indica la importancia de la apertura en el reclutamiento orientado a la búsqueda de la profesionalización, y la calificación de los sujetos para cubrir puestos en el sector público. Según Catalá, se debe tender a formas de ingreso y reclutamiento relacionadas al mérito, ya que el sistema se erige como una institución central del valor económico y social, y es un factor necesario para crear seguridad jurídica, y por tanto previsibilidad.

Con un sistema de reclutamiento basado en el mérito, los ciudadanos son en términos formales, iguales para el acceso a los cargos y empleos públicos, no siendo aceptadas discriminaciones que no se encuentren fundamentadas en la calificación que se exige para el buen desempeño de los cargos a cubrir.

En la misma línea que Catalá, Ziller (1988) indica que la razón del establecimiento de los concursos de méritos como forma general de selección de funcionarios se halla en la búsqueda de la eficacia de la administración y en la superación de las plagas de nepotismo, incompetencia e ineficacia, característicos del sistema de patronazgo.

Por su parte, Oscar Oslak (2001), alerta que uno de los mayores impedimentos para la aplicación sistemática y extensiva de sistemas de concursos y promociones basadas en el mérito, anida en el interés de los funcionarios del aparato político por contar con elevados grados de libertad para la selección y nombramiento de empleados de alto rango, así como, en lo que refiere a posiciones de menor calificación, el sostenimiento de prácticas clientelares.

Teniendo en cuenta lo expresado por estos autores, queda claro que lo esencial para el ingreso al empleo en organizaciones de todo tipo, y en especial en las públicas, es el mérito.

Si bien el reclutamiento involucra un proceso que varía de acuerdo con cada organización, su forma y fuentes dependen, principalmente, de la normativa, en los supuestos en que esté regulado. Por ejemplo, la Administración Pública Nacional, cuenta con un sistema altamente regulado de reclutamiento e ingreso del personal, sin embargo, existen numerosos organismos públicos en los que el reclutamiento e ingreso del personal no se encuentra normado y depende directamente de la decisión de las autoridades de la organización.

El proceso de reclutamiento, cuando es funcional a la organización y sus necesidades, busca atraer, en forma oportuna, a personas interesadas en trabajar en un determinado puesto del ente, en una cantidad suficiente, y con las cualificaciones profesionales necesarias; suponiendo que una organización inteligente selecciona a los candidatos con las mejores aptitudes, y las más próximas a las especificaciones del puesto que se encuentra vacante.

Siguiendo esta línea, los principales tipos de reclutamiento son:

Reclutamiento interno: se recluta personal para determinados puestos en la misma organización, es decir, se reubican empleados, quienes pueden ser ascendidos o trasladados a puestos con nuevas funciones, pero con la misma jerarquía. Las principales ventajas que presenta el reclutamiento interno es que resulta más económico para la organización ya que recluta hacia adentro y resulta un factor motivador para sus

empleados la posibilidad de ascender o cambiar de tareas ampliando sus perspectivas de desarrollo profesional. Además, quienes son empleados ya conocen la cultura organizacional y la tienen asimilada, por lo cual no se necesita culturizarlos para el nuevo puesto.

Reclutamiento externo: se configura cuando la organización busca personal por fuera de sus fronteras, es decir, busca candidatos que no pertenezcan al organismo. Según Chiavenato (2009) el reclutamiento externo busca sujetos fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. El reclutamiento externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

Una de las principales ventajas que involucra el reclutamiento externo es que atrae nuevas experiencias y conocimiento al organismo, enriquece al resto de los agentes con los que ya cuenta y capitaliza las inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras organizaciones.

Reclutamiento mixto: Se trata de un complemento entre el reclutamiento externo e interno, ya que, por ejemplo, cuando se realiza el reclutamiento interno, y queda vacante una posición, en la mayoría de los casos, se acude al reclutamiento externo para cubrir el puesto del agente ascendido o que cambia de funciones.

Por su parte, Oscar Oslak (2001), propone una clasificación de los modelos o criterios que se utilizan para la selección e ingreso de los agentes al sector público, ya que estos ingresos suelen estar vinculados a alguna de las siguientes modalidades:

- a) Modelo 1: Existen procesos de selección que están fundamentados en la aplicación de concursos ya sean estos de carácter abierto o cerrado, y hay un estricto apego a criterios de objetividad y transparencia. Se suelen contemplar además etapas de oposición, búsqueda de antecedentes, se conforman jurados basados en su competencia y neutralidad, y se contemplan garantías que permitan la incorporación de los mejores talentos disponibles. Este modelo suele contemplar un sistema único de ingreso.

- b) Modelo 2: Existen criterios poco o no formalizados para el reclutamiento y selección de los agentes. En este tipo de modelos ciertos criterios de objetividad son respetados, pero no de forma sistemática, como pueden ser la consulta de antecedentes, búsqueda de congruencia entre la persona y la posición a ocupar, distintas instancias de entrevistas, etc.
- c) Modelo 3: Este modelo se caracteriza porque el reclutamiento, selección y posterior incorporación de los agentes al sector público se realiza teniendo en cuenta criterios relacionados a la confianza y donde los méritos, antecedentes, y formación del candidato no necesariamente son contemplados.
- d) Modelo 4: En este modelo, que es un híbrido, se da la aplicación de distintas formas de reclutamiento, selección e ingreso del personal. Algunos puestos son cubiertos utilizando la modalidad de los concursos, donde predominan la aplicación de criterios objetivos, pero la mayoría de los puestos son cubiertos sin aplicar concursos, y donde prima el factor confianza y cercanía para la selección e incorporación de los candidatos

2.4.2. El ingreso al escalafón

Un aspecto no menor para la comprensión y aplicación de todo escalafón es el ingreso al sistema que propone. En otras palabras, sería la forma en la que los agentes reclutados y seleccionados ingresan y son ubicados en la estructura a las que hace referencia el escalafón del que se trate.

Si una organización cuenta con un escalafón, sería lógico que todos los ingresos que se realicen, y que tengan funciones de permanencia, pasen a formar parte y estén incorporados al mismo, para regirse por los principios y mecanismos que establezca desde el primer momento. Ya que, si existiera una parte de los agentes que se rigen por el escalafón y otra parte que estuviese por fuera de éste, sin justificaciones lógicas y que beneficien al funcionamiento del organismo, se produciría una diferenciación que sesgaría toda la trayectoria laboral del empleado dependiendo de si se encuentra o no

comprendido en el escalafón y generaría desigualdades internas que podrían afectar la motivación y performance de los agentes y la propia cultura del ente.

En lo que respecta a la Administración Pública Nacional y según lo previsto en el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), los ingresos al SINEP, se hacen abriendo concursos públicos, teniendo en cuenta aspectos específicos, objetivos, y dispuestos legalmente. Esto contribuye con lograr un mayor grado de transparencia en el proceso de selección/incorporación de un determinado individuo a la administración, y la capacidad de las personas que ingresen a los cargos, preservando al servicio público como un cuerpo profesional y apolítico, en donde el principal criterio que se tomaría para el ingreso sería la idoneidad, y cumpliendo con los requisitos y procesos establecidos, las personas nuevas que ingresan pasarían a formar directamente parte del escalafón que rija al ente.

Como se describió anteriormente, en el SINEP existen ciertos principios, que más allá de su adopción o no en la práctica, rigen el ingreso, promoción, y permanencia de un agente en la administración pública, los cuales se hacen eco de la manda constitucional de igualdad ante la ley e idoneidad para ocupar cargos públicos, y al menos desde la arquitectura legal de dicho sistema, favorecerían el mérito. Sin embargo, en otro tipo de organizaciones, donde no se cuenta con un sistema altamente regulado, como en el caso de la Administración Pública Nacional, las formas de ingreso a la organización no son tan rígidas, o no se encuentran especificadas normativamente, y podría suceder que se produzca el ingreso de agentes con tareas permanentes a la organización sin que éstos queden incorporados al escalafón con el que cuenta el organismo.

Sería interesante analizar si los principios de ingreso por mérito, e incorporación al escalafón que lo rige, para el personal que cumple tareas permanentes, son respetados en los entes públicos no estatales, como lo es el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, que pese a aparentar ser, y comportarse como un organismo público estatal, se rige por la Ley de Contrato de Trabajo, aquella que gobierna las relaciones de empleo privado, y tiene un escalafón propio, diseñado a medida por el propio Instituto y las entidades sindicales que se desarrollan en él.

2.4.3. La evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2009):

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, el aporte que hace al negocio de la organización. (p. 245)

Como se desprende de esta conceptualización, la evaluación del desempeño es un aspecto sustancial de las organizaciones y del funcionamiento de los escalafones porque está directamente asociada a cómo se ponderan a las personas, el trabajo que desarrollan en la organización sumado al impacto de su desempeño en el logro de los fines organizacionales. Además, según Mercedes Iacoviello (1998), la evaluación de desempeño es una herramienta que provee retroalimentación a los empleados, indicándoles los aspectos a reforzar para que su desempeño se oriente a los objetivos de la organización.

Resulta importante aclarar que, generalmente, la evaluación de desempeño puede ser dividida en dos esferas; por un lado, se encuentra la evaluación de desempeño formal, aquella que está establecida oficialmente, estandarizada, medida, y que cuenta con procedimientos y circuitos pautados para su ejecución. en el otro lado se encuentra la evaluación de desempeño informal, que resulta ser más desestructurada, no es rígida y es la que el superior o autoridad de una organización, ejecuta constantemente en interacción con el personal que depende de él. Se podría decir que casi permanentemente se evalúa la performance de los empleados y los productos que estos generan.

Andrea Zerrilli (1978) sostiene que las características de la evaluación de desempeño formal son tres: 1) ser sistemática, 2) periódica y 3) estar vinculada a la política organizacional, en función de las características de la organización y de las finalidades que la misma persiga con la herramienta. Adicionalmente, y como bien indica

este autor, más allá de la evaluación formal, en toda organización se evalúa el desempeño, se haga de manera sistemática o no.

En la misma línea que Zerilli, Bazinet (1978) indica que la evaluación de desempeño informal se efectúa día a día, sin tener en consideración un sistema, método o criterio; es continua y cotidiana; y se complementa con la evaluación de desempeño formal que, según éste, es sistemática, estructurada y se vale de técnicas y métodos que tienden a uniformar el punto de vista de los evaluadores y evaluados.

Para Bazinet la evaluación de desempeño formal, que es en la que este trabajo centra su atención dentro del INSSJP, tiene como ventaja la obtención de datos uniformes sobre el rendimiento de los agentes, y permite la comparación de los resultados en el tiempo. Por otro lado, Bazinet reconoce como una desventaja de este método, la resistencia que se suele generar por parte de los mandos medios en las organizaciones, al tener que evaluar a sus colaboradores, y más aún, si el sistema de evaluación de desempeño está vinculado al subsistema de remuneraciones de la organización.

En organizaciones de gran estructura, es decir con importantes dotaciones, la evaluación de desempeño formal resulta indispensable para validar los procesos de selección, para tomar decisiones respecto de las promociones, para establecer los niveles de remuneración y para que el subsistema vinculado a las promociones y desarrollo de carrera sea transparente, confiable, y tenga legitimidad entre los agentes, tratando de reducir las arbitrariedades al máximo.

Para la creación de un sistema de compensaciones y estímulos funcional, muchas organizaciones adoptan diferentes técnicas y plataformas de evaluación de desempeño de su personal. Algunas, poseen sistemas de evaluación de desempeño para destacar a los trabajadores con una performance excepcional, diferenciando los salarios de sus empleados en base a la misma, por un lado, y dando un feedback o retroalimentación por el otro, lo que permite fortalecer y reforzar las conductas deseadas.

Por supuesto que, al adoptar este enfoque, se debe asegurar que el desempeño no sea premiado solamente desde una perspectiva monetaria o economicista, sino también

desde otros aspectos, como el enriquecimiento de las tareas, los proyectos y otorgar desafíos estimulantes a los agentes de mejor rendimiento, entre otros.

Bazinet (1984) sostiene que es fundamental encuadrar el sistema de evaluación de desempeño dentro de las peculiaridades de la organización, y a su vez considerar: 1) Estructuras y funcionamiento de la organización, 2) Políticas, reglas y prácticas para el desarrollo de carrera, 3) Características de los individuos y el ambiente de trabajo.

Bazinet (1984) subraya que habría dos enfoques principales para la evaluación del desempeño o rendimiento. El primero se centra en la evaluación de las personas, y está orientado principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y potencial, mediante la combinación de criterios como conocimientos, experiencia, actitud y capacidad para desenvolverse. Su mirada está puesta en las capacidades y no en las realizaciones de los empleados, es decir en cómo el empleado hace lo que hace y cuáles son sus capacidades.

Este enfoque tiene como ventajas el hecho de ser el más indicado para tomar en consideración las cualidades suplementarias, intangibles y no cuantificables de los agentes, las que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria o insatisfactoria. Como desventaja, se observa que el supervisor está obligado a desempeñar un papel de “psicólogo” para poder acceder a un análisis de la personalidad, tarea que la mayoría no está preparada para asumir, lo que genera inseguridad en el evaluador y desconfianza por parte del evaluado.

El otro enfoque, se centra en la evaluación de los resultados, y propone evaluar la calidad y el grado de realización del cometido asignado. Se analiza el trabajo y no los aspectos de la personalidad de los agentes. El objetivo se desplaza del empleado a sus realizaciones, de la evaluación de la personalidad al análisis del trabajo, del control de las personas al control de las operaciones. Bazinet (1984) entiende que las ventajas de este enfoque radican en que el evaluador examina el trabajo del agente basándose en hechos concretos, el trabajo realizado es más importante que la personalidad del empleado, evita la comparación entre los mismos trabajadores y permite que cada uno se afirme y se desenvuelva a su propio ritmo. Como desventaja, el enfoque de evaluación de resultados

corre el riesgo de ser injusto o de equivocarse porque no todas las actividades son cuantificables y hay aportes que pueden resultar sustanciales, pero no fácilmente medibles, sobre todo en lo que hace a la cuestión actitudinal, cultura organizacional y ambiente de trabajo.

Cabe destacar que estos enfoques no son excluyentes entre sí, y lo recomendable sería utilizar una mezcla entre ambos, a los fines de fortalecer la herramienta, potenciando sus ventajas y minimizando sus desventajas.

Por último, y más allá del enfoque utilizado para la evaluación de desempeño, según Andrea Zerilli (1978), esta debe estar vinculada a los objetivos y cultura de la organización donde se realice, y para ello también es fundamental la comunicación del por qué y para qué de la herramienta. Cada empleado debe saber qué se espera de él a fines de que, antes de la evaluación, pueda alinear su conducta a los objetivos previamente definidos, y que el instrumento de evaluación de desempeño no se constituya en un mero trámite, o en un momento incómodo para los empleados, ya que esto desvirtuaría la utilidad y la finalidad de la herramienta. La evaluación debería ser una oportunidad para reafirmar conductas y actitudes, o modificarlas y que el proceso genere valor tanto para la organización como para sus participantes.

2.4.4. La capacitación

En términos de Idalberto Chiavenato (2009):

Se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (p. 371).

Siguiendo a este autor, la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de los empleados para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores. Busca que éstos contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosos para la organización.

No está en duda que la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los destinatarios de los productos o servicios que se generen, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

La capacitación, en lo que refiere al escalafón, es considerada como una herramienta de ascenso o promoción que permite, basada en criterios de mérito, el desarrollo del personal a nivel profesional y a nivel escalafonario, reconociéndole nuevas tareas e incentivos económicos y de otro tipo.

En la misma línea de Chiavenato, para Oscar Blake (1987), la capacitación es un medio para el logro de objetivos de la organización. Sin embargo, este autor destaca que las organizaciones no fueron hechas para capacitar a la gente, sino para obtener resultados beneficiosos para sí mismas. Por lo tanto, los esfuerzos de capacitación deben responder estrictamente a necesidades organizacionales, por ello es necesario:

- detectar las necesidades de capacitación de los empleados;
- analizar las necesidades en términos de otras necesidades que puedan influir en la resolución de un problema organizacional; y
- evaluar esas necesidades de capacitación teniendo en cuenta costos y beneficios.

Las necesidades de capacitación deben ser expresadas indicando la situación que justifica la acción de formación, lo que se quiere lograr y cuáles son las tareas que hoy no se pueden desarrollar adecuadamente por falta de capacitación.

En lo que refiere al sector público, según Oscar Oslak (2001), suelen existir dos orientaciones básicas de los programas de capacitación del personal:

a) Programas de capacitación diseñados en función de una demanda específica: En este tipo de modelo los planes y programas de capacitación son diseñados

con base a una estricta detección previa de necesidades reales del personal y de la organización, y donde se utilizan instrumentos de aplicación sistemática y permanente. Este tipo de programas suelen estar previstos en los presupuestos de los organismos.

b) Programas de capacitación diseñados en función de necesidades inespecíficas: En este tipo de programas, se ofrecen cursos de capacitación sin contemplar una detección sistemática y permanente de las necesidades de capacitación de los agentes del organismo. Los cursos generalmente son ofertados de manera esporádica, y naturalmente, toda oferta genera su propia demanda.

Reiterando la línea argumental de Blake (1987), las organizaciones al no estar creadas intrínsecamente para capacitar a las personas, sino para concentrarse en sus propios objetivos; toda vez que capacitan, debería ser en miras del cumplimiento de sus metas, por lo cual las actividades de formación deberían estar orientadas a cubrir una demanda específica de conocimiento que sea útil para el ente. La creación de programas diseñados en función de necesidades inespecíficas o no claramente definidas y justificadas, no resultaría en una aplicación inteligente de esta herramienta.

Por el costo que representa la capacitación, parecería que las organizaciones en general, y los organismos públicos en particular, no se podrían dar el lujo de destinar parte de sus presupuestos a la formación ineficaz o que no contribuya, al menos indirectamente, al cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que una situación contraria, sería disfuncional e iría incluso en contra de la organización, al destinar tiempo y recursos económicos hacia algo que no retribuya a sus fines. A la vez, desde una perspectiva del empleado y su motivación, sería sumamente nocivo si un organismo ofrece capacitación que no satisface las necesidades anteriormente descritas, y por lo tanto su contenido no está alineado al puesto y a los requerimientos del personal, y no puede ser aplicado y llevado a la práctica el nuevo conocimiento aprendido.

Por tal, y siguiendo a Blake (1987), si se respeta el postulado de que lo que se enseña es efectivamente lo que necesita la organización, entonces es imprescindible que los participantes aprendan todo lo enseñado, y que luego lo trasladen a la tarea.

Como señala este autor, la etapa más dificultosa respecto de la capacitación es el efectivo traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, y para esto no solo es necesaria la buena predisposición de los agentes capacitados, sino que también es importante que estén dadas las condiciones necesarias para facilitar esta aplicación. Es decir que se cuenten con los elementos requeridos para realizar las tareas aprendidas y que las jefaturas habiliten a los empleados para poder poner en práctica lo aprendido. Solo cumpliendo estos prerrequisitos se justificaría que una organización destine recursos a capacitar a su personal.

Para poder facilitar este traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, hay que considerar lo que señala Gore, E y Mazzini Vázquez, M. (2003), quienes indican el carácter colectivo de la formación, ya que cualquier tipo de aprendizaje que se de en el seno organizacional, necesariamente, significa una interacción y coordinación de acciones y conductas con otros miembros pertenecientes a la organización.

Según señalan estos autores, la coordinación de acciones y conductas necesita que se revisen preconceptos arraigados, normas y formas de funcionar y hacer. Todo esto deviene, en sí mismo, en un cambio institucional.

Por su parte, Gore (s/a), indica que el conocimiento que brinda la capacitación, para que pueda volverse operativo y aplicable en el campo de trabajo, donde se da la realidad organizativa, requiere que se especifiquen los distintos contextos en los que las nuevas habilidades que se adquieren van a ser efectivamente aplicadas. El capacitador, al generar e instalar nueva información en el seno organizacional debería dar a los asistentes elementos que les permitan advertir y superar las posibles resistencias institucionales, culturales, o cognitivas que ese nuevo conocimiento puede generar antes de que se permita su puesta en acción.

Acertadamente, Gore (S/A) señala que, si la capacitación en el seno organizacional es apreciada desde una perspectiva transformadora, se debe tener en cuenta que el trabajo en el entorno formativo, o aula, es solo el puntapié inicial del proceso de capacitación. Ya que para que esos conocimientos impartidos entren en acción, y se reflejen en el cambio institucional que se necesita, va a ser condición esencial la

colaboración de otros actores e interesados, que van mucho más allá del alcance que pueda tener el instructor y los participantes de un curso.

Al limitar la acción formativa al aula, como suele suceder en muchas organizaciones, lo que se está haciendo, en realidad, es importar los supuestos y formas de impartir educación en instituciones escolares a una organización con otras finalidades, otros participantes, y otras formas de aprender.

Retomando las ideas de Gore, E. y Mazzini Vázquez, M. (2003), se debe tener en consideración que en un contexto corporativo, el aprendizaje, a diferencia de la tradicional concepción escolar, no es un proceso que tenga lugar solo dentro de la mente del trabajador que se está capacitando, sino que al contrario, ese aprendizaje se genera y se va a producir en un contexto interindividual, dentro de equipos, organizaciones, asociaciones, o de comunidades de práctica.

Para que el conocimiento adquirido pueda hacerse operativo, se deben dar conversaciones y lograr nuevos acuerdos para poner las habilidades, producto de la capacitación, en acción, en un tiempo y lugar determinados. Solo tomando en cuenta esta perspectiva de la capacitación en el seno organizacional, se puede lograr el traslado de lo aprendido a los distintos puestos de trabajo.

Ahora bien, una vez que se logró el traslado de lo aprendido a la tarea, es importante que exista un sostenimiento en el tiempo de ese nuevo quehacer, fruto de la capacitación, y que este aprendizaje resista la curva del olvido y se incorpore íntegramente a la forma de trabajar de los agentes capacitados para que se refleje en un beneficio organizacional duradero, y que ese tiempo invertido en formación y en lograr los nuevos acuerdos, necesarios para la aplicación de las habilidades, esté justificado. El tiempo destinado a la capacitación es restado a las operaciones centrales y afectan directamente los objetivos de cualquier organización.

Acorde a lo desarrollado hasta aquí, y por lo que implica, la capacitación nunca debería ser un tema tomado a la ligera, algo apresurado, un trámite, o simplemente una obligación para los empleados de un ente, con ofertas de cursos que no respondan a

necesidades o demandas específicas. Sino que su desarrollo debería ser un proceso ordenado, planificado y estrictamente ponderado, considerándose siempre en términos de costo-beneficio, y lo que esta implicará para la organización y su mejora.

2.4.5. El desarrollo de carrera y las promociones

Los modos en la que se da el desarrollo de carrera y las promociones de los agentes son un aspecto estructural de los escalafones. Las formas y los principios que rigen esta dimensión, sus requisitos y la transparencia con la que se desarrollan sus mecanismos son vitales para determinar el éxito del escalafón propuesto y su aceptación.

Para comprender lo que suponen el desarrollo de carrera y las promociones, resulta necesario esclarecer que alcance tiene del concepto de “carrera” cuando se habla de organizaciones y de la gestión de sus recursos humanos.

Según Chiavenato, una carrera “es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2009, p.418).

Como entiende este autor, el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue, o al menos debería seguir, una secuencia y que se centra en la planificación de la carrera futura de aquellos agentes que tienen potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad y consecuente jerarquía. Se podría sostener que el desarrollo de las carreras de los trabajadores de un organismo se logra cuando se integra este proceso con otros sistemas de la administración del personal, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la política remuneratoria.

Como podemos ver del concepto e implicancias que supone la carrera en una organización, su desarrollo y la instrumentación de mecanismos aptos y funcionales de promociones y desarrollo de personal, es fundamental. Los mismos deben estar articulados y en sintonía con otras facetas de los escalafones y de la gestión de los recursos humanos, tales como la evaluación de desempeño y la capacitación. Si no se encontraran

en la misma línea estos aspectos, se terminaría en una situación de no aceptación del escalafón, descontento del personal, y en efectos que podrían ser nocivos para la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

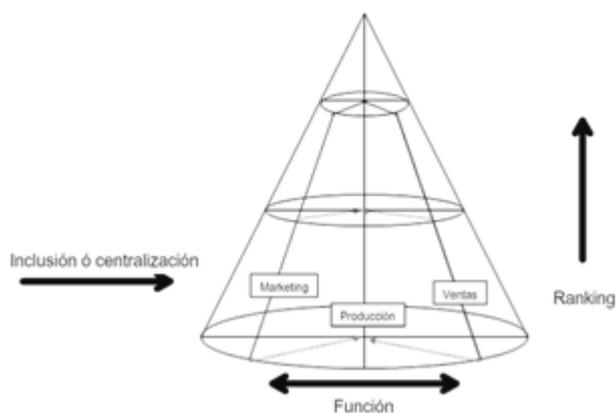
A su vez resulta necesario aclarar que el desarrollo de carrera no resultaría exclusivamente vinculado a promociones en sentido ascendente en la jerarquía organizacional, sino también podría comprender otros traslados o movimientos en sentido horizontal en el escalafón, o implicar enriquecimiento o cambios de tareas, y que las nuevas actividades que desempeñe un agente estén más alineadas a sus intereses, formación, y aptitudes.

Según Edgar Schein (1978) hay que concebir a la organización como un espacio tridimensional, similar a un cono o cilindro en el que la superficie vertical externa es redonda y para el que su eje determina un núcleo o centro interior. En este cono, los diversos recintos del organigrama representarían sectores adyacentes del cono, donde sería posible el movimiento dentro de cada sector hacia o desde el eje central del mismo. Para esta teoría, el movimiento dentro de la organización se puede producir a lo largo de tres corredores:

- **Verticalmente:** se puede dar un aumento o disminución del rango o nivel.
- **Radialmente:** refiere a la idea de aumento o disminución de la centralidad (estar “dentro”), cuanto más central resulta la posición de un agente en la organización, éste manejará información más importante, ya que se encontraría más cerca del poder y de la toma de decisiones.
- **Circunferencialmente:** está vinculado con la idea de cambio de la función o departamento de un agente.

Figura 2. Modelo tridimensional de organización

Modelo tridimensional de organización



FUENTE: Career dynamics – Matching individual and organizational needs. Edgar H. Schein (1978).

Siguiendo a Schein (1978), por la forma tridimensional que tiene el espacio que caracteriza a las organizaciones, las mismas se convertirían en un cono, que puede ser regular, empujado o achatado dependiendo de la cantidad de niveles con que cuente el escalafón. Como se explicó, la concepción de la organización como un cono implica que la persona de nivel más elevado es también la más central, aunque se reconoce que agentes que no se encuentren en la cúspide del cono también podrían revestir cierta centralidad, dependiendo de la posición e información que administren.

A su vez, y en correspondencia con los tipos de movimiento que se pueden dar hacia el interior de la organización, según este mismo autor, hay tres tipos de límites:

- **Límites jerárquicos:** son los que separan los niveles de jerarquía.
- **Límites inclusivos:** son aquellos que separan a los individuos en función de su centralidad.
- **Límites funcionales:** son los más fácilmente identificables, y que tienen que ver con la separación entre departamentos, divisiones o grupos funcionales.

Estos límites, según Schein (1978), pueden variar en: número, grado de permeabilidad, y tipo de propiedades de filtración que posean. Los límites jerárquicos filtran a los individuos en términos de atributos tales como la antigüedad, mérito, características personales, tipos de actitudes, etc. Los límites funcionales filtran en términos de la competencia específica del individuo, o de la necesidad de una experiencia más amplia dentro de un programa de capacitación y desarrollo. Los límites inclusivos son los más difíciles de caracterizar en términos de sistema de filtrado. La competencia puede ser crítica, pero factores como la personalidad, la antigüedad y la disposición a jugar cierta clase de juego político son esenciales a los fines de ganar centralidad.

Por su parte, y en lo que respecta al sector público, Oscar Oslak (2001) establece 3 orientaciones básicas que se suelen dar, respecto al desarrollo del personal:

- a) Programas de desarrollo de personal que contemplen determinados perfiles profesionales individuales y que están alineados con los recursos y oportunidades disponibles, por un lado, y al potencial y necesidades individuales por el otro.
- b) Programas de desarrollo según determinadas categorías de puestos como por ejemplo técnicos, de investigación o gerenciales. En este esquema se evalúa el potencial individual de los agentes respecto a los puestos para que se desarrollen.

En ambos programas de desarrollo de personal la evaluación de desempeño, la capacitación y la efectiva acreditación de antecedentes adquieren una importancia notable para el buen funcionamiento y transparencia del sistema.

- c) Inexistencia de programas formales de desarrollo. En aquellos casos en donde no se cuenta con programas formalizados para el desarrollo del personal, o bien estos mecanismos son utilizados aisladamente y en circunstancias excepcionales.

Resulta necesario reconocer que, aunque existan planes de carrera y desarrollo formalmente establecidos y aprobados, con criterios de evaluación y promoción prefijados, en ciertos casos pueden operar factores informales e implícitos que pueden funcionar como techos de cristal para el desarrollo sistemático del personal.

Analizar y ser conscientes de la existencia de estos factores resulta determinante a la hora de comprender el funcionamiento de un escalafón y la posibilidad de desarrollo de carrera de los agentes comprendidos en él. Considerar esto toma mayor relevancia, cuando nos referimos a organismos públicos, por la complejidad del entramado normativo, cultural y por los factores políticos-sindicales que operan en su interior.

A su vez, y en el contexto de esta investigación, el aspecto del desarrollo de carrera resulta vital, si se tiene en cuenta que generalmente, en los entes públicos, muchos de los agentes que ingresan a sus filas, desarrollan gran parte de su vida laboral en los mismos, debido a la estabilidad en el empleo con la que cuentan, y a la permanencia en el tiempo a la que suele estar vinculada la existencia de estos organismos. Por tal, contar con políticas de desarrollo de carrera y promoción estratégicamente concebidas y adecuadas deviene en imperativo para el aprovechamiento de esta característica y el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos.

2.4.6. La remuneración

En lo que respecta al sector público, Oscar Oslak (2001), hace una distinción referida a la remuneración, ya que para este autor las remuneraciones constituyen, por un lado, la contraprestación material que hace el Estado, en tanto empleador, a sus agentes por los servicios prestados. Pero por el otro, la política salarial aplicada en un organismo público expresa la estrategia institucional en materia de retención y desarrollo de carrera de su personal.

Según Oslak, de una forma implícita, los sistemas salariales podrían contener o no, una gran parte de los incentivos y alicientes que fomente la permanencia en el sector público, el comportamiento meritocrático, la formación continua y otras manifestaciones favorables que hacen a un mejor ajuste entre objetivos institucionales e individuales. Señala este autor, que el grado de incentivo que logre el sistema de remuneraciones está correlacionado a la flexibilidad, estructura y composición de los salarios de los empleados.

Se debe considerar que la cuestión de la remuneración y la escala salarial son aspectos que pueden resultar conflictivos en un escalafón si no están en coordinación con

otros subsistemas de la administración del personal, como la capacitación o evaluación de desempeño. En definitiva, la escala salarial determina cómo se remunera a los agentes de una organización y cuáles son los estímulos económicos que perciben por el trabajo realizado. Decidir cómo y a quién se paga resultaría determinante para el aprovechamiento de los recursos económicos invertidos y su impacto.

Señala Hintze (2011), que las políticas remuneratorias y salariales, de acuerdo con la forma en que se diseñan y aplican, promueven inmediatamente equidad o inequidad en la organización, con todo el abanico de consecuencias que se puede desprender de ello. Subraya este autor, que las políticas de personal y de administración de recursos humanos se cristalizan y evidencian a través de los salarios y remuneraciones.

Se podría decir, siguiendo esta misma tesitura, que aquellos puestos, en los que las remuneraciones son bajas son, en la práctica, poco valorados, y aquellos con altas remuneraciones son más estimados, independientemente de otras características de estos. La lógica con la cual se distribuyen y asignan de forma real las remuneraciones, es un indicador, de los más certeros, de las políticas organizacionales hacia el personal, su valoración e incentivo.

Como se expresó, si es bien aplicada, la política remuneratoria puede motivar a los empleados, lograr desempeños superiores e incluso retener a los mejores talentos. Por el contrario, con políticas remuneratorias no alineadas a la organización y al mercado, demasiado rígidas, o disfuncionales, se puede lograr que el personal se encuentre desmotivado, a disgusto, y provocar la fuga de los mejores talentos de un organismo hacia otras organizaciones con salarios y políticas remuneratorias más competitivas.

Según nos explica Chiavenato (2009):

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. (p. 283)

Chiavenato (2009) introduce el concepto de remuneración total formada por tres componentes principales: el primero, integrado principalmente por la remuneración básica, entendida ésta como el salario mensual o salario por hora, el segundo elemento lo integran los incentivos salariales, que están compuestos por los bonos o premios, y el tercer elemento que conforma la remuneración total son las prestaciones, entre las que se pueden encontrar el seguro de vida, servicios de medicina prepaga o servicio de salud, guarderías, comedor, etc.

En gran parte de las organizaciones públicas y privadas, el componente principal de la remuneración total es la remuneración básica, integrada por el sueldo, generalmente percibido en forma mensual. El segundo componente es el integrado por los incentivos salariales, que suelen ser programas que están diseñados para recompensar a los trabajadores con desempeños satisfactorios, y suelen ser un reconocimiento por resultados obtenidos. Esta parte de la remuneración que es variable y asociada directamente a los resultados, cuando es implementada correctamente, y con objetivos claros y realistas, puede resultar en un poderoso factor motivacional para los trabajadores y la búsqueda de un desempeño superior. En el tercer lugar, se encuentran las prestaciones. Las más extendidas en las organizaciones de nuestro país, podríamos decir que son las prestaciones asociadas a la provisión de un servicio de salud prepago y a la disponibilidad de un comedor en planta con menús subsidiados o totalmente gratuitos.

Chiavenato (2009) también diferencia a la remuneración como directa e indirecta. La remuneración directa sería aquella vinculada con el salario, bonos, premios y comisiones. Generalmente es la parte de remuneración en dinero o equivalente. El salario indirecto sería el que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones que otorga una determinada organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, horas extras, etc. La remuneración estaría constituida por todo lo que la organización le brinda al empleado como consecuencia de prestar servicios en su seno.

Teniendo en consideración que la remuneración suele representar una de las erogaciones más cuantiosas que realizan las organizaciones de cualquier tipo, sean públicas o privadas, la eficacia con la que se administre la política de remuneraciones, y

la funcionalidad y alineación de esta con la dinámica y objetivos de una organización determinada, serán fundamentales para el aumento o reducción de la competitividad organizacional.

Como se señaló, si un organismo ofrece salarios insuficientes a sus agentes, o existe una política salarial que no es funcional con las dinámicas y objetivos organizacionales, el ente se podría transformar en un proveedor de talentos para otros competidores que se llevan a sus mejores agentes por condiciones salariales más favorables o estímulos económicos más atractivos.

Considerando esta situación, y como bien señala Chiavenato (2009):

Dos aspectos cruciales de la estrategia de las organizaciones son cómo y a quién pagar, porque afectan el lado del costo del esquema financiero y determinan la manera en que consigue un alto o un bajo rendimiento del dinero aplicado a la remuneración. El nivel de los salarios es el elemento esencial, tanto para la posición competitiva de la organización en el mercado, como en sus relaciones con sus propios empleados (p. 284)

Resulta necesario aclarar que, si bien la remuneración es un factor poderoso para motivar, retener y hasta para atraer personal, por si misma no garantiza resultados beneficiosos para la organización, ya que, como se adelantó, siempre debe estar en concordancia con otros aspectos de la gestión de los recursos humanos, especialmente con el subsistema de evaluación de desempeño, capacitación y de desarrollo de carrera.

Se puede inferir que, si un agente con un desempeño o cualidades destacadas recibe una remuneración competitiva, pero ésta no es acompañada con planes de capacitación, carrera y promoción que le garanticen un desarrollo profesional dentro de una organización sea pública o privada, la misma no podrá retener a sus talentos por mucho tiempo.

El sistema salarial, expresa Hintze (2011), puede ser interpretado como el tramo culmine del proceso de asignación de recompensas en las organizaciones, debido a que prácticamente todos los alicientes no salariales como las jerarquías que se otorgan suelen

tener un correlato salarial. Se torna dificultoso, según este autor, concebir un sistema de empleo público fundado en principio de mérito, equidad, valoración del servidor estatal, y excelencia si las contrapartidas salariales demuestran lo contrario.

2.4.7. La estabilidad laboral

La estabilidad laboral está vinculada con la posibilidad de un determinado trabajador de permanecer en su puesto de trabajo mientras cumpla con sus objetivos laborales, aporte a la finalidad de la organización, y no cometa ciertas faltas que puedan ser consideradas graves.

Este tema, como ha quedado señalado previamente, ha recibido distintos tratamientos en lo que a empleo privado y público respecta; éste último, ha sido una cuestión fuertemente debatida, ya que como bien señala Echabarría (s/a) la estabilidad del empleo público sigue siendo, en la gran mayoría de los países, muy superior a la del empleo privado.

Según este autor, las razones que permitieron la estabilidad del sector público, están vinculadas a factores de naturaleza cultural, como las tradiciones de este sector, el peso de los sindicatos, cuestiones del devenir histórico y político, y la protección legal que existe, en ciertos casos para prevenir los despidos arbitrarios, evitando las consecuencias económicas que ello significa en las arcas del Estado por un lado, y por el otro, preservando el capital de experiencia y conocimiento que suelen detentar los empleados con más años de antigüedad en las organizaciones.

Para ampliar, Estévez (1996) añade que la estabilidad laboral del empleado público tiene orígenes diversos: uno vinculado con la historia, como la tradición hereditaria que tenían muchos cargos públicos y que luego se transformó en la estabilidad en el cargo; y además otros objetivos se persiguieron con la estabilidad del empleo, como asegurar la continuidad del agente estatal ante los cambios políticos, la imparcialidad, y la coherencia de la maquinaria administrativa para poder lograr una mayor seguridad jurídica.

Sin embargo, Echabarría (S/a) sostiene que en los últimos años se tendió a la flexibilización del régimen de empleo en el sector público. El objetivo de las reformas que se introdujeron a esta materia fue reducir el “exceso de protección” y la consiguiente garantía de estabilidad del empleado que se desempeña en el Estado, considerada como una característica rígida que dificulta el funcionamiento eficaz de las administraciones.

Este autor afirma que fueron dos las formas en las que se encararon estos cambios: en algunos casos se modificaron los estatutos de empleo de los servidores públicos, incorporando la posibilidad de aplicar recisiones de la relación laboral, y en otros se introdujeron modalidades contractuales más flexibles como, por ejemplo, la utilización de figuras no laborales como los contratos de locación de obras y servicios que se encuentran ampliamente extendidos en la actualidad.

Esta flexibilización en la estabilidad laboral se podría decir que facilita las modificaciones organizacionales, y permite, en caso de ser necesaria, la supresión de puestos de trabajo que ya no sean indispensables para el organismo, aliviando su estructura y costos. Pero, por otro lado, la flexibilización de la estabilidad también podría ser utilizada para despidos con origen en causas menos nobles, como persecuciones políticas, sindicales, o de índole no estrictamente organizacional.

2.5 El convenio colectivo del PAMI y la LCT

Para entender la aplicación de la Ley de Contrato de Trabajo, aquella que rige generalmente a las relaciones de empleo privadas, a las relaciones laborales entre el PAMI y su personal, e ir adentrándonos en las características propias del escalafón del organismo, hay que remontarse al decreto N° 558/96, dictado durante la presidencia de Carlos Saúl Menem. El mismo, conocido como de la Segunda Reforma del Estado, estaba vinculado a la Ley N° 23.696 de reforma del Estado, en donde se declaró en situación de emergencia la prestación de los servicios públicos en todo el ámbito de la Administración Nacional.

El decreto N° 558/96 ordenaba en su artículo 22 a la Dirección General Impositiva, a la Administración Nacional de Aduanas, a la Administración Nacional del

Seguro de Salud, a la Administración Nacional de la Seguridad Social y al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados que remitieran a la Unidad de Reforma y Modernización del Estado, en el término de quince días corridos, un informe sobre el estado de avance de los proyectos y actividades encaradas o a encararse en relación al fortalecimiento y modernización de los sistemas administrados por estos organismos.

A raíz del informe presentado por el INSSJP, se dicta el decreto 925/96, en el que se declara que uno de los objetivos esenciales del gobierno nacional era la reorganización y el saneamiento definitivo del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. En el mismo instrumento se sostenía que la situación financiera por la que atravesaba el Instituto exigía la adopción de medidas drásticas, a fin de optimizar la aplicación de los recursos, seleccionando las herramientas adecuadas para lograr una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de este.

Se señala en los considerandos del decreto que, para mejorar el funcionamiento y la calidad de los servicios que se prestaban por el Instituto, se hacía necesario eliminar todo obstáculo normativo que afecte la productividad y la eficiencia de su personal. En virtud de lo señalado, y sin más, se disponía que las relaciones laborales en el ente se rijan por la Ley de Contrato de Trabajo.

De esta forma, queda consagrado en el artículo 9 del decreto 925/96 que:

A los fines del mejor funcionamiento del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, se dispone que, a partir del presente, las relaciones de trabajo se regirán sólo por la Ley de Contrato de Trabajo, con exclusión de cualquier otra disposición, reglamento interno o norma que estipule condiciones distintas al régimen general (Decreto 925, 1996, art. 9).

Como consecuencia de ello, el Instituto dispuso modificaciones en el régimen escalafonario y en el reglamento de personal que regía hasta antes de dicha norma, por la cual se suprimieron ciertos beneficios, y se afectaron derechos con los que contaban los trabajadores del INSSJP. Así, y casi arbitrariamente, el PAMI regiría sus relaciones

laborales por la LCT, aquella que rige, generalmente, las relaciones de trabajo de las empresas privadas.

Resulta oportuno señalar que, este tipo de decretos no fue un hecho aislado de intervención del Poder Ejecutivo Nacional en el INSSJP, sino una muestra más de la injerencia y del control estatal máximo del ejecutivo sobre el organismo.

En lo que respecta al convenio colectivo de trabajo (CCT) que rige al Instituto, este es el número N°697/05 "E", aprobado el 26 de mayo de 2005 por la resolución 41/2005 perteneciente a la Subsecretaría de Relaciones Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

En la misma resolución aprobatoria se establece que el convenio colectivo es del tipo “de Empresa”. Es remarcable que la resolución se empeña por dejar establecido que el INSSJP es un organismo que no pertenece a la órbita de lo estatal, sin embargo, es paradójico quiénes son los signatarios del instrumento de negociación.

El Convenio fue celebrado entre el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados en su carácter de empleador, y como contraparte sindical fue suscrito por:

- 1) Asociación Profesionales del Programa de Atención Médica Integral y Afines (A.P.P.A.M.I.A).
- 2) Asociación Trabajadores del Estado (A.T.E)
- 3) Unión del Personal Civil de la Nación (U.P.C.N)
- 4) Unión de Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (U.T.I.)

Pese al esfuerzo que se hace en destacar que el INSSJP no pertenece a la esfera del Estado, y de hecho su personal se rige por la Ley de Contrato de Trabajo, y el convenio es uno de empresa, dos de los sindicatos signatarios del mismo, UPCN (Unión del Personal Civil de la Nación) y ATE (Asociación Trabajadores del Estado), son representantes de trabajadores estatales. Esto se convierte en una paradoja que merece ser estudiada con mayor detenimiento en futuras investigaciones.

Por otro lado, en el título primero de este convenio colectivo, titulado “objetivos compartidos” se vuelve a subrayar que la ley de aplicación al personal del INSSJP será la ley de Contrato de Trabajo (LCT), la cual en su artículo 2 indica que las disposiciones de dicha ley no serán aplicables: a los dependientes de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, excepto que por acto expreso se los incluya en la misma o en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo.

El convenio colectivo de trabajo para los agentes del INSSJP en su artículo 3, establece con claridad que, en los casos no previstos por él, la relación de empleo del personal del Instituto se rige exclusivamente por la Ley de Contrato de Trabajo.

2.6 El personal comprendido en el escalafón PAMI

El convenio colectivo del PAMI ordena, en su artículo primero, que será aplicable a todo el personal que se desempeñe en relación de dependencia con el Instituto en los términos del artículo 21¹⁵ de la Ley de Contrato de Trabajo.

En el instrumento se aclara que el personal que trabaja en los policlínicos, efectores propios, médicos de cabecera, así como en otros sectores que tengan modalidades particulares de prestación de servicios, se encuentran incluidos en el convenio, pero se establece que las particularidades que hacen a estas modalidades serán contempladas en convenios colectivos especiales.

En el artículo segundo del mismo documento, se indica el personal que no estará contemplado por el régimen, ellos son:

a) Los miembros del Directorio del Instituto y sus asesores, Consejeros, Directores Ejecutivos o cargos equivalentes a nivel provincial o regional cualquiera fuere su denominación.

¹⁵ El artículo 21 de la Ley de contrato de trabajo establece que “Habrà contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres”.

b) Las personas que ocupen los siguientes cargos de conducción: Interventor, Secretario General, Gerente General, Gerente o cargos similares o equivalentes al nivel de los mismos, cualquiera fuere su denominación.

c) Los jubilados y pensionados de los distintos regímenes de seguridad social de todo el país que actúen como asesores, consultores, consejeros o cargos similares.

d) Los jubilados y pensionados de los distintos regímenes de seguridad social de todo el país que actúen en comisiones, comités y otras instancias institucionales, transitorias o permanentes.

e) Los asesores, consultores, consejeros o cargos similares no incluidos expresamente en el convenio.

f) Los trabajadores autónomos de cualquier naturaleza, profesionales contratados, representantes de empresas contratistas, locadores de servicios, prestadores y terceros, quienes se registrarán por sus instrumentos vinculantes, convenios de colegiaciones y otros similares, o por los convenios que resulten aplicables según la actividad del respectivo empleador.

El convenio Colectivo señala que:

En lo que respecta a las contrataciones registradas hasta la homologación del presente Convenio y teniendo en cuenta la existencia de reclamos gremiales por muchas situaciones y contrataciones a las que califican de irregulares, las partes encomiendan a la C.P.P.¹⁶ para que en un plazo no mayor de ciento ochenta (180) días corridos analice los casos en cuestión y elabore una propuesta para instrumentar un plan de regularización del personal comprendido en el universo antes referido y que, a la fecha de homologación del presente convenio, se encuentre trabajando para el Instituto bajo el régimen de contraprestación o contrato o que bajo alguna de esas modalidades hayan sido asignados por el Instituto, en este último caso dentro del ámbito de la representación personal de A.P.P.A.M.I.A., y en tanto el tiempo de prestación de servicios que acrediten sea superior a un año a la firma del presente convenio. (CCT N°697/05 "E", 2005, art. 2)

¹⁶ La sigla hace alusión a la Comisión Paritaria Permanente

Como se desprende del mismo convenio colectivo, es interesante destacar que ambas partes, sindicatos y el INSSJP, en tanto empleador, reconocen la existencia de personal no regularizado, o contratado bajo figuras no laborales.

Capítulo III – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño metodológico

Dado que en esta investigación uno de los objetivos es describir y analizar las características que adquieren el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y promociones, la remuneración y la estabilidad laboral en el PAMI, se considera que, en un primer momento, resulta adecuado trabajar desde una perspectiva descriptiva. La elección de un diseño de investigación descriptivo es pertinente, según Hernández Sampieri et al. (2010), cuando se tiene como propósito dar cuenta de cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno en la realidad. Así pues, por los objetivos investigativos que se propone el presente, resulta esta modalidad de trabajo pertinente.

A su vez, y como otro de los objetivos establecidos ha sido el de relevar la opinión que tienen los empleados del PAMI, que serán entrevistados y encuestados durante este estudio, sobre el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y promociones, remuneración y la estabilidad laboral, es que al mismo tiempo, resulta acertado, y compatible, trabajar con un enfoque de tipo exploratorio, ya que se indagará en las opiniones de los agentes, buscando conocer sus perspectivas y lograr una primera aproximación investigativa al tema.

Hernández Sampieri et al. (2010) considera que, el diseño exploratorio se utiliza cuando el investigador se propone examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Como se ha señalado en este trabajo, no se han encontrado antecedentes investigativos que se hayan centrado en el análisis del escalafón PAMI ni en la perspectiva de sus agentes, en tanto destinatarios del mismo.

Este autor explica que una investigación puede incluir diferentes alcances, y que puede suceder que un estudio se caracterice como principalmente descriptivo, exploratorio, o explicativo, pero que, al mismo tiempo, por las cualidades del objeto estudiado, se requiera hacer uso de otras perspectivas complementarias como es el caso aquí presentado.

Se destaca que esta investigación es de tipo transversal ya que está centrada en conocer el escalafón del PAMI y su política de recursos humanos, y de relevar las perspectivas, al año 2019, de los empleados del ente que participarán de este estudio.

Merece considerarse que este trabajo suscribe a la lógica del estudio de caso, en tanto que este tipo de estudios se basa en un diseño orientado al análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad (Marradi et al., 2007).

El estudio de caso se caracteriza por realizar el profundo análisis de un caso o de muy pocos, en un contexto natural. Este tipo de diseño tiene como objetivo analizar la situación problemática del caso que es objeto de estudio. Lo que define a este tipo de investigación es el interés por el objeto de estudio y no las elecciones metodológicas que se realizan para abordarlo (Stake, 1994). Una vez seleccionado el caso, en él se concentra toda la atención investigativa, la cual se focaliza en un análisis intenso de sus significados, con la intención de comprenderlo en su especificidad (Marradi, 2007).

Un aspecto singular del estudio de caso refiere a que se pueden seleccionar distintas estrategias, métodos y técnicas para la recolección de información y su abordaje; aunque generalmente predominan los métodos cualitativos en las investigaciones de este tipo. Yin (1993) destaca que esta clase de tarea no significa necesariamente volcarse a una forma particular de recolección de datos, y puede ser tanto cuantitativa como cualitativa. Por esta cualidad, según Marradi (2007), los estudios de caso generalmente tienen un gran número de métodos ya que el objetivo es abordar un fenómeno complejo de forma holística donde el investigador se aproxima al caso a través de diversos métodos investigativos o de triangulación metodológica.

Tomando en consideración la clasificación que hace Robert Stake (1994) sobre los estudios de caso, se indica que el tipo seleccionado para esta investigación es el del estudio de caso intrínseco, ya que el aquí propuesto parte del análisis del INSSJP-PAMI, y estará enfocado en el escalafón y su política de recursos humanos según se describió anteriormente.

A su vez, y basándose en la tipología de estudios de caso propuesta por Robert Yin (1993), se aclara que el presente es un caso de tipo explicativo, único. Toda vez que se proveerá una descripción densa del caso bajo estudio.

Este caso se considera relevante, en la medida que trata sobre uno de los organismos públicos no estatales más relevantes de la Argentina, una de las obras sociales más grandes del mundo cuya dimensión organizacional, económica, y los servicios que brinda, resulta de suma importancia para toda la sociedad, ya que sus servicios impactan en casi cinco millones de argentinos.

Si bien por sus características, el caso bajo estudio podría entenderse único, algunos aspectos comunes que tiene con otros, como el de la ANSES, la AFIP, o el SENASA, además de su dimensión, es que estos organismos rigen a su personal por la Ley de Contrato de Trabajo, y no por la normativa escalafonaria y de gestión de recursos humanos que rige al resto de la Administración Pública Nacional. Esto otorga a los entes mencionados, una mayor flexibilidad normativa para adoptar modificaciones escalafonarias y en materia de gestión de personal, por lo cual el análisis y propuestas desarrollados en este trabajo, podrían ser extrapolados a estas organizaciones u otras con características similares.

Las fuentes de información utilizadas fueron esencialmente primarias debido a que tanto las entrevistas semiestructuradas, las estructuradas, así como las encuestas realizadas, fueron diseñadas y ejecutadas especialmente para esta investigación. Sin perjuicio de esto, también se recurrió a algunas fuentes secundarias como la página principal del organismo, informes del PAMI, el boletín oficial del Instituto, entre otros.

Conviene resaltar que en este trabajo se realizaron dos tipos de análisis. En un primer momento se examinó la normativa y reglamentación que rige al organismo en materia escalafonaria y de recursos humanos, por lo cual estas consideraciones podrían ser válidas para explicar, en términos legales o del “deber ser” como funciona este aspecto en el PAMI como un todo, ya que esta legislación se aplica a la totalidad de sus empleados.

Sin embargo, en un segundo momento se analizaron las perspectivas y opiniones de los agentes que participaron de este estudio, sobre la aplicación del escalafón y las políticas de recursos humanos del ente, en la práctica. Por lo cual, y al haber utilizado un tipo de muestreo no probabilístico, los resultados no pretenden ser extrapolables a toda la población, sino que las interpretaciones que se harán responderán estrictamente al grupo de agentes participantes. No obstante, algunos hallazgos podrían servir como

disparadores de investigaciones más profundas y, de ser posible, que abarquen a la totalidad de los agentes que conforman el plantel del Instituto.

Unidad de análisis:

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por el escalafón y la política de recursos humanos del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados de la República Argentina, y por la percepción de los trabajadores del Ente, encuestados y entrevistados durante este estudio, en el año 2019.

Dimensiones de análisis

Conviene realizar ciertas aclaraciones respecto a los aspectos sustanciales que son abarcados por los escalafones y las políticas de recursos humanos, y que hacen al funcionamiento básico de los mismos. Estos se constituirán en los ejes centrales de análisis en este trabajo, a saber:

1) El reclutamiento

De forma tal que permita conocer cuáles fueron las formas de reclutamiento utilizadas por el organismo entre los agentes encuestados y entrevistados, y qué características presentan las mismas.

2) El ingreso al escalafón

A los fines de conocer cómo los agentes del organismo, que participaron del estudio, ingresaron al escalafón, y cuáles son las principales formas contractuales que predominan entre ellos.

3) La evaluación de desempeño

Nos referimos a la instancia formal de evaluación de desempeño administrada por la organización, analizando su vinculación con los principales subsistemas de recursos humanos.

4) La capacitación

Entendida como las distintas instancias formativas ofrecidas por la organización analizando su pertinencia y vinculación con las tareas desarrolladas por los agentes del ente.

5) El desarrollo de carrera y las promociones

Nos referimos a las posibilidades de desarrollarse en el escalafón con la que cuentan los agentes del organismo que participaron del estudio, y las formas de promoción; ya sea horizontal, entendida como el ejercicio de tareas con mayor nivel de pericia, habilidad o profesionalismo; vertical, en el sentido de asumir una posición de mayor responsabilidad jerárquica; o funcional, en cuanto al desempeño de tareas distintas.

6) La remuneración

Referida a la política salarial existente en el organismo, entendiendo a este tema con una cuestión central para el uso adecuado de los recursos destinados al personal.

7) La estabilidad laboral

Es el tipo de estabilidad en el empleo del que gozan los agentes del organismo, y cuáles son las percepciones de los sujetos encuestados y entrevistados sobre la misma.

Herramientas de recolección utilizadas

El siguiente cuadro esquematiza el trabajo metodológico realizado:

Cuadro 2. Herramientas de recolección

Tipo de instrumento	Instrumento	Destinatarios	Cantidad de casos	Objetivo
Cualitativo	Entrevista Semi estructurada	1 representante gremial, 1 agente de la gerencia de recursos humanos, 1 agente de la estructura gerencial y 1 agente sin personal a cargo.	4	Primera aproximación a los ejes de análisis
Cuantitativo	Encuesta	30 encuestas a agentes pertenecientes al agrupamiento “Servicios generales y de Mantenimiento” 30 encuestas a personal perteneciente al agrupamiento “Administrativo”, 30 encuestas a agentes pertenecientes al agrupamiento “Técnico” y 30 encuestas a personal perteneciente al agrupamiento “Profesional”	120	Conocer la opinión de los agentes sobre los ejes a analizar
Cualitativo	Entrevista estructurada	3 agentes representante del agrupamiento de mantenimiento y servicios generales, 3 agentes del agrupamiento administrativo, 3 agentes del agrupamiento técnico y 3 agentes del agrupamiento profesional	12	Profundizar en los datos obtenidos en las encuestas

FUENTE: elaboración propia

El objetivo que se tuvo en miras, tanto al realizar las encuestas como las entrevistas a los agentes participantes de este estudio, era relevar la opinión de estos sobre el reclutamiento, ingreso al escalafón, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carrera y promociones, remuneración y la estabilidad laboral en el ente. Por lo tanto, resulta pertinente aclarar que, en este trabajo, los conceptos “opinión”, “percepción” o “perspectiva”, se toman como sinónimos, y son interpretados como el juicio o valoración que se formaron los agentes participantes, en base a su conocimiento, experiencia y entendimiento, respecto de los ejes a cubrir. Por lo cual, los datos relevados hacen alusión

a respuestas subjetivas y que refieren a las vivencias personales de cada sujeto entrevistado o encuestado al año 2019.

Cuestionario Entrevista Semi estructurada

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010), las entrevistas semiestructuradas se caracterizan por basarse en una guía de preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas que se pretenden relevar, por lo cual no todas las preguntas se encuentran pautadas de antemano, y en base a la dinámica del encuentro se van confeccionando nuevas.

Para esta investigación, y con el propósito de tener una primera aproximación a los ejes de análisis, se realizaron un total de 4 entrevistas semiestructuradas a informantes claves (un representante gremial, un agente de la Gerencia de recursos humanos, un agente de la estructura gerencial y un agente sin personal a cargo), las cuales contaron con 9 núcleos de preguntas previamente pautadas.

Los ejes que pretendió cubrir cada pregunta fueron los siguientes:

Cuadro 3. Ejes cubiertos entrevista semiestructurada

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Edad / Función / puesto • Antigüedad en el organismo • ¿En qué agrupamiento se encuentra actualmente?
2) El reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cuáles son las formas en las que recluta su personal el organismo?
3) El ingreso al escalafón	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cuáles son las formas contractuales con las que ingresa el personal al organismo?
4) La evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño en el ente?
5) La capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cuáles son las características que adquiere la capacitación en el ente?
6) El desarrollo de carrera y las promociones	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo se da el desarrollo de carrera y las promociones de personal en el PAMI?
7) La remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo remunera el Instituto a su personal? ¿Cuáles son las características del sistema remuneratorio?
8) La estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo es el régimen de estabilidad laboral de los agentes del PAMI?
9) Visión Global de la gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

FUENTE: elaboración propia

Las entrevistas semiestructuradas serán realizadas de forma anónima para asegurar la confidencialidad de los datos y obtener información más profunda y menos

sesgada. Se espera que, resguardando la identidad de los entrevistados, ellos se sientan con un mayor grado de libertad para expresarse. No se incluirán transcriptas como apéndice de la presente investigación las entrevistas semiestructuradas realizadas, debido a que ello podría llevar a revelar la identidad de los entrevistados.

Guión de entrevista semi estructurada

Ver **anexo I**.

Protocolo de Encuesta

El protocolo de encuesta tuvo como propósito conocer la percepción de los agentes, participantes de este estudio, sobre los ejes que se pretendieron analizar. El mismo se compone, por un lado, de 9 preguntas cerradas de opción múltiple, diseñadas a partir de las entrevistas semiestructuradas mantenidas con informantes clave y personal del organismo, y de 16 afirmaciones sobre cada uno de los aspectos que se pretende investigar, con opciones de respuesta en una escala de Likert en 5 opciones, para detectar cuan de acuerdo se encontraba cada encuestado con la afirmación realizada. Así, el encuestado podía responder que se encontraba: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo 3) medianamente de acuerdo 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo con la afirmación que se realizaba.

La opción 3 de la escala “medianamente de acuerdo” se interpreta como una respuesta positiva, es decir que se está de acuerdo con la afirmación realizada, al igual que la opción 4 “de acuerdo” y la opción 5 “totalmente de acuerdo”. Mientras que la opción 1 y 2, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, se interpretan como posturas negativas respecto de la afirmación realizada.

Las encuestas fueron suministradas, mediante correo electrónico, a los participantes que decidieron contestarla voluntariamente. Se analizó la información preservando la confidencialidad y anonimato de quienes respondieron, lo cual fue comunicado a los participantes de este estudio.

Los ejes que pretendió cubrir cada pregunta/afirmación fueron los siguientes:

Cuadro 4. Ejes cubiertos encuesta

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas / Afirmaciones
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Máximo nivel de estudios alcanzados • Antigüedad en el organismo • ¿En qué agrupamiento se encuentra actualmente?
2) El reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pudo ingresar a trabajar en el organismo? • ¿Cuál cree que es el elemento preponderante para ingresar a trabajar al Instituto?
3) El ingreso al escalafón	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue su modalidad contractual cuando ingresó al organismo? • ¿Actualmente cómo es su relación contractual con el organismo?
4) La evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil • Considera que los resultados en su evaluación de desempeño reflejan su desempeño real • Considera que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo • Considera que el buen desempeño en el INSSJP es reconocido adecuadamente
5) La capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas • Considera que la capacitación que recibe es de calidad • Considera que la capacitación que recibe está orientada a las tareas que realiza y a sus necesidades de capacitación • Considera que los conocimientos que le provee la capacitación que recibe, los puede trasladar a su día a día en el trabajo • Considera que la capacitación y formación profesional son valoradas en PAMI
6) El desarrollo de carrera y las promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto • Considera que el mecanismo de promoción que existe en el Instituto es justo • Considera que los contactos políticos/sindicales son importantes para obtener una promoción en el Instituto
7) La remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Está satisfecho con la remuneración que recibe • Se siente reconocido salarialmente • Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas

8) La estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none">• Considera que tiene estabilidad en el empleo
9) Visión Global de la gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo

FUENTE: elaboración propia

Protocolo encuesta

Ver **anexo I**.

Guía entrevista

El cuestionario de entrevista tuvo como propósito profundizar en los datos obtenidos en las encuestas, en lo que respecta a las percepciones de los agentes participantes sobre las dimensiones relevadas.

Para el desarrollo del protocolo de entrevista, se desarrollaron 23 preguntas elaboradas en base a la información brindada por los informantes clave, y haciendo foco en los ejes que se pretendían relevar y profundizar, considerando los resultados obtenidos en las encuestas.

Los ejes que pretendió cubrir cada pregunta fueron los siguientes:

Cuadro 5. Ejes cubiertos entrevista estructurada

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Edad / Sexo/ Título • ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón? • ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?
2) El reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar? • ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce? • ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?
3) El ingreso al escalafón	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo? • ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos? • ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?
4) La evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo evalúan su desempeño? • ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe? • ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño? • ¿La remuneración que reciben los agentes del Instituto está sujeta al desempeño?
5) La capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas? • ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año? • ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?
6) El desarrollo de carrera y las promociones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto? ¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades? • ¿Qué opina del mecanismo de promoción? • ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?
7) La remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente? • ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?
8) La estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?
9) Visión Global de la gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

FUENTE: elaboración propia

Como se plasmó anteriormente, se tomaron un total de 12 entrevistas. El número de entrevistas realizadas no se extendió más allá de lo descrito en función a la saturación de datos obtenidos en las mismas y en virtud que la investigación, por su tipo, no apunta a la generalización de los resultados, sino a la riqueza en el análisis de los mismos.

Guion de entrevista

Ver **anexo I**.

Población y muestra

La población por estudiar, con el fin conocer las perspectivas de los trabajadores del ente, en tanto destinatarios del escalafón y las dinámicas de recursos humanos, está compuesta por la totalidad de los empleados del INSSJP (15.120 empleados)¹⁷.

El tipo de muestreo a utilizar será no probabilístico, intencional, en donde se tomarán características de los individuos que los hacen relevantes para la investigación, como el sector de trabajo y agrupamiento que les corresponde dentro del escalafón.

Amerita especificarse que, por la amplitud de la cobertura geográfica y la dispersión del personal del PAMI, que alcanza a toda la República Argentina, se seleccionó para esta investigación a personal que presta servicio en el nivel central de la Organización, cuyas oficinas se sitúan en la Capital Federal, y se trata de agentes que voluntariamente accedieron a ser encuestados o entrevistados. Los mismos fueron contactados por mail, y el formulario de encuesta fue administrado digitalmente, mientras que las entrevistas se realizaron de forma presencial durante el mes de marzo de 2019.

Es necesario destacar que el nivel central es el núcleo operativo y de gestión del INSSJP, y es desde donde emanan todas las acciones en materia escalafonaria y de recursos humanos del ente, por lo tanto, resulta relevante para hacer una primera medición sobre la percepción y performances de los ejes aquí propuestos.

Como ya fuera explicitado, para contemplar distintas visiones de los actores presentes en el organismo, a la hora de realizar las entrevistas y encuestas, se consideraron

¹⁷ Información obtenida de la oficina de Recursos humanos del PAMI en el mes de mayo 2019.

representantes gremiales, agentes de mantenimiento y servicios generales, administrativos, técnicos, profesionales y personal jerárquico.

Momentos del enfoque metodológico: Análisis mixto de los datos.

En una primera instancia se aplicará un análisis cualitativo de datos, ya que se realizarán entrevistas semi estructuradas a informantes clave, a los fines de indagar y tener una aproximación a la perspectiva de los mismos, sobre el objeto que versa esta investigación.

En una segunda etapa se aplicará el análisis cuantitativo de datos, mediante la utilización de 120 encuestas a personal del organismo que voluntariamente accedió a realizar la misma, a los fines de conocer la percepción de los agentes del ente sobre el escalafón y la gestión de los recursos humanos de la organización en sus distintos aspectos.

Se complementará el análisis con la utilización de otra herramienta de diseño cualitativo, en tanto se realizarán entrevistas estructuradas para fortalecer y profundizar el diagnóstico y los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas.

A partir de los testimonios de los diversos actores, y personal del organismo perteneciente a los cuatro agrupamientos del escalafón, se obtendrá una primera visión desde distintas perspectivas de la situación del ente en materia escalafonaria y de gestión de recursos humanos, sin que se pretenda generalizar la interpretación de los resultados, sino teniendo en miras los fines descriptivos y exploratorios de este trabajo.

Como se desprende de lo antes mencionado, durante el diseño metodológico del trabajo, se realizará una triangulación (Fassio y Ruddy, 2013) de técnicas de recolección de información, se utilizarán entrevistas estructuradas y semiestructuradas, encuestas y análisis de normativa, a los fines de, según Rodríguez Ruiz (2005), obtener datos complementarios que permitan un abordaje complejo del objeto de estudio.

CAPITULO IV: HALLAZGOS Y DESARROLLO

4. EL INSTITUTO NACIONAL DE JUBILADOS Y PENSIONADOS: SU ESCALAFON Y LA GESTION DE SUS RECURSOS HUMANOS

4.1. EL ESCALAFÓN DE PAMI Y LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1. Las formas de reclutamiento e ingreso al PAMI

El artículo 17 del CCT establece que en línea con el principio establecido en el art. 90¹⁸ de la L.C.T., el ingreso de trabajadores al Instituto se formalizará a través de contratos de trabajo por tiempo indeterminado, lo que origina la incorporación de los trabajadores a la carrera laboral, ingresando de conformidad con las responsabilidades, acciones y normas de procedimiento preestablecidas.

Se dispone que cuando el Instituto, con carácter excepcional y transitorio, considere que se reúnen las condiciones legalmente fijadas para utilizar alguna de las otras modalidades definidas en la L.C.T., deberá justificar su decisión informando por escrito a las organizaciones sindicales signatarias del Convenio Colectivo, dentro del mismo mes en que se concreten tales contrataciones.

Se asienta que será condición inexcusable para el ingreso a la planta del Instituto la confección, por parte del postulante, de una declaración jurada de incompatibilidades a la fecha de su ingreso, la que deberá ser actualizada anualmente. Según la normativa es incompatible con el desempeño de tareas en el Instituto:

- Dirigir, administrar, representar, patrocinar, asesorar, o de cualquier otra forma prestar servicios a quien gestione o tenga una concesión o sea proveedor del Instituto o realice actividades reguladas por esté, siempre

¹⁸ El artículo 90 de la Ley de contrato de trabajo establece “Indeterminación del plazo.

El contrato de trabajo se entenderá celebrado por tiempo indeterminado, salvo que su término resulte de las siguientes circunstancias:

a) Que se haya fijado en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración.

b) Que las modalidades de las tareas o de la actividad, razonablemente apreciadas, así lo justifiquen.

La formalización de contratos por plazo determinado en forma sucesiva, que exceda de las exigencias previstas en el apartado b) de este artículo, convierte al contrato en uno por tiempo indeterminado.

que el cargo desempeñado por el agente en el Instituto tenga competencia funcional directa respecto de la contratación, obtención, gestión o control de tales concesiones, beneficios o actividades.

- Ser proveedor del Instituto, por sí o por terceros.

Se indica en el artículo 15, que será requisito ineludible para el ingreso a la planta del Instituto no encontrarse incurso en situación de incompatibilidad.

Por su parte, el artículo 4° del plan de carrera de los trabajadores, suscripto en acta de la comisión paritaria permanente, y homologada por la disposición 69/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social, establece la política de ingreso al PAMI. Allí se indican los principios que rigen el ingreso del personal al Instituto, entre los que se encuentran:

a) **Principios Normativos:** el proceso de empleo del personal es coordinado y administrado por la Gerencia de recursos humanos, quien es la encargada de definir el método de selección y las fuentes de reclutamiento, respetando el marco de eficiencia y eficacia, y teniendo en cuenta las necesidades de servicio de cada área.

A su vez se indica que el INSSJP no hace discriminación alguna por raza, color, religión, nacionalidad, edad, sexo o estado civil ni por ninguna otra causa. Se sostiene en este instrumento que es política del PAMI cubrir prioritariamente con empleados propios los puestos vacantes, buscando incentivar su desarrollo, es decir se aplica, según la norma, prioritariamente, un criterio de búsquedas internas.

También se dispone que se considerarán a los efectos de la selección las incompatibilidades para acceder a cargos públicos. En el acta se subraya que sólo se confirmará a través de la Gerencia de recursos humanos el ingreso de una persona al puesto de trabajo, su compensación, horario y condiciones de trabajo, cuando haya finalizado el proceso de selección, exámenes pre-ocupacionales, posea el apto médico, y se hayan cumplimentados los formularios correspondientes y la presentación del certificado de ausencia de antecedentes penales.

Es decir, según se desprende del análisis de los artículos, se fijan varios pasos formales y lógicos antes de la confirmación de un ingreso.

Queda establecido que, en caso de existir antecedentes penales, los mismos serán evaluados particularmente. Llama la atención que, según el acta, es imperativo no haber sido separado, mediante expediente disciplinario, del servicio de las Administraciones Públicas (nacionales, provinciales o municipales), ni hallarse Inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas. Una vez más, podemos ver el tratamiento que se le da al personal del PAMI, como si este fuera parte integrante de la Administración Pública Estatal, y le rigen las mismas incompatibilidades.

También se señala en el acta de la comisión paritaria que se deberá cubrir la nómina con al menos un 4% de personal con discapacidad, que como requisito indispensable para el ingreso a cualquier puesto se solicita contar con estudios secundarios completos, y que está garantizado el ingreso al Instituto del hijo/a o cónyuge, o concubina/a de los trabajadores del Instituto que hubieren fallecido siendo jefes de hogar.

Esta última disposición es llamativa, y merece ser destacada, porque luce como un vestigio de épocas muy pasadas. Contar con algo así como la “herencia de cargos” resulta contrario a los principios republicanos de igualdad de posibilidades e idoneidad como únicos requisitos para el ingreso a los cargos públicos.

b) **Cobertura de vacantes:** Como segundo principio se establece que es política del Instituto cubrir prioritariamente con los trabajadores de planta los puestos vacantes, incentivando su desarrollo profesional a través de la capacitación continua.

Este segundo principio resulta racional y acertado para los trabajadores del instituto y como política de recursos humanos, en tanto se prioriza a empleados que ya se encuentran trabajando en la organización para la cobertura de vacantes.

Como vimos anteriormente, priorizar la cobertura de vacantes, mediante el reclutamiento interno presenta ventajas para el PAMI, tales como que resulta más económico para el organismo ya que recluta hacia adentro, a la vez que se constituye en un factor motivador para sus empleados la posibilidad de ascender o cambiar de tareas enriqueciendo sus perspectivas de desarrollo profesional. Además, estos empleados, ya conocen la cultura organizacional y la tienen asimilada, por lo cual no se necesita culturizarlos para el nuevo puesto.

Por su parte, el artículo 10° del plan de carrera de los trabajadores del Instituto establece un sistema de concursos, como será implementado, y que cargos serán cubiertos mediante esta metodología.

Se insta que los cargos de subgerentes, jefes de departamento, jefes de división, jefes de agencia, jefes de sector, y los cargos de estructura que en el futuro se creen por debajo del nivel de subgerente serán cubiertos mediante este sistema concursal.

En concordancia con esto, se fijan las modalidades de concursos existentes, según lo cual existirán concursos internos y externos, abiertos a todos los trabajadores del Instituto. Como queda plasmado, sólo se admitirán los concursos externos después de dos llamados considerados desiertos, o para aquellos casos en que, mediante un concurso interno, ninguno de los trabajadores postulados cumpla con los requisitos para cubrir el puesto a concursar.

Del mismo modo, se señala que, para el caso de los concursos internos, los cargos tendrán validez por un período de 5 años, y que la selección final de los candidatos estará en cabeza de un comité de selección que se integrará como mínimo con el gerente de recursos humanos y el gerente principal del área involucrada, y/o quienes éstos designen. A su vez, para brindar mayor transparencia al proceso, se establece que cada una de las organizaciones sindicales signatarias del CCT podrá designar un veedor.

En lo que respecta al concurso externo, se instituye que solo en el caso de que el INSSJP no cuente con el perfil que la descripción de puesto requiere, se procederá al llamado de un concurso externo abierto.

Como se desprende del análisis de la normativa, con el establecimiento de concursos, se erige un mecanismo que tiende a la búsqueda de la profesionalización, y de hacerse de los sujetos más calificados para cubrir puestos en el INSSJP. Catalá (2000) afirma que se debe tender a formas de ingreso y reclutamiento relacionadas al mérito, ya que el sistema de mérito se erige como una institución central del valor económico y social, es un factor necesario para crear seguridad jurídica.

De la misma manera, Ziller (1988) también sostiene que la razón del establecimiento de los concursos de méritos como forma general de selección de funcionarios se halla en la búsqueda de la eficacia de la administración y en la superación de las plagas de nepotismo, incompetencia e ineficacia, característicos del sistema de patronazgo.

En el PAMI, al menos normativamente, se puede observar que existe casi una contradicción entre los principios de mérito y el patronazgo, en tanto que por un lado se establece un sistema de concursos internos y externos, tendiendo así a la profesionalización y al ingreso por mérito, pero por otro lado se establece que tendrán garantizado el ingreso al INSSJP el hijo/a o cónyuge, o concubina/a de los trabajadores del Instituto que hubieren fallecido siendo jefes de hogar. Esta estipulación, si bien puede responder a buenas intenciones, no se compadece del principio de mérito e igualdad de acceso a cargos públicos, y promueve el patronazgo.

A su vez, resulta pertinente remarcar que, según lo señalado por los informantes clave, en la actualidad el sistema de concursos se encuentra congelado, y no es aplicado en el Instituto para la cobertura de vacantes.

4.1.2. El escalafón PAMI y su estructura salarial

Por resolución N° 1523/05, emanada de la dirección ejecutiva del PAMI, se aprueba el sistema escalafonario y retributivo del organismo.

Según los considerandos de dicha resolución, el sistema retributivo que rige al Instituto es de exclusiva aplicación para el personal y para los gerentes, directores

ejecutivos locales, miembros del directorio y el síndico general del ente. El sistema es administrado y valorado de acuerdo a la aplicación de unidades retributivas, las cuales tienen un valor fijado en pesos, que cambia de acuerdo a las negociaciones colectivas que se concierten. A su vez, también existen ciertos conceptos que son abonados directamente en pesos y no en unidades retributivas.

Es necesario subrayar que el escalafón del ente se estructura en 4 agrupamientos principales, a saber:

a) **Servicios generales y mantenimiento:** este agrupamiento comprende al personal que realiza funciones de saneamiento, producción, construcción, reparación, mantenimiento, conservación, limpieza, conducción de vehículos, vigilancia, correo o servicios auxiliares a terceros u otros agentes del sistema.

b) **Administrativo:** este agrupamiento comprende al personal que cumple funciones de coordinación, planeamiento, organización, supervisión, asesoramiento o ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otras funciones.

c) **Técnico:** este agrupamiento comprende al personal que posee título terciario de dos o más años de duración o título técnico expedido por escuelas de educación técnica y desempeña funciones propias de su profesión.

d) **Profesional:** este agrupamiento comprende al personal que posee título de grado universitario, oficialmente reconocido y que desempeñe funciones acordes con su profesión.

A su vez, se destaca que existe un agrupamiento adicional, que sería en el cual todos los trabajadores inician, llamado “**Ingreso**”, éste comprende al personal que, habiendo sido incorporado al Instituto, permanece en esta situación de revista por un período de hasta 3 meses, que podría ser considerado un periodo de prueba, a cuya finalización, le es asignado el agrupamiento correspondiente en función de sus condiciones personales y las necesidades de servicio.

Cada uno de estos agrupamientos, a excepción del llamado “Ingreso” por ser temporal, comprende 2 divisiones: la primera son los “tramos”, que varían de acuerdo con la complejidad de las tareas realizadas, autonomía en el desarrollo de las mismas y

conocimientos específicos para su ejecución; la segunda comprende los “niveles” que permiten el desarrollo de la carrera propia de cada trabajador dentro del tramo correspondiente.

La resolución N° 1375 del 2006, dictada por la dirección ejecutiva del Instituto, aprueba la apertura de los tramos y niveles de cada uno de los agrupamientos establecidos por la resolución 1523 del 2005, esto es, los agrupamientos de Servicios generales y mantenimiento, Administrativo, Técnico y Profesional.

Allí, en su artículo primero se dispone que cada uno de los agrupamientos estará compuesto por 4 “tramos”, de acuerdo con la complejidad de las tareas, autonomía en el desarrollo de las mismas y conocimientos específicos para su ejecución, que se identifican con las letras “A”, “B”, “C” y “D”.

De igual manera, se dispone que cada uno de los “tramos” estará compuesto por 40 niveles, para que se permita el desarrollo de la carrera de cada trabajador, los cuales se identifican con los números del “1” al “40”. Se considera para la promoción de los agentes, de un nivel a otro: la antigüedad, la capacitación y otros criterios que se desarrollarán en el apartado correspondiente.

Esta promoción de niveles (del 1 al 40), resulta, previo cumplimiento de los requisitos respectivos, en un crecimiento horizontal en el escalafón, o cambio de casillero, pero dicha promoción no representa cambio de funciones, tareas, responsabilidades ni jerarquía.

El siguiente cuadro esquematiza lo antes descrito respecto a cómo los agrupamientos se abren en tramos, y estos últimos en niveles:

Tabla 1. Agrupamientos

Agrupamientos	Tramos	Niveles
Ingreso	Ninguno	Ninguno
Servicios generales y mantenimiento	A, B, C, D	del 1 al 40
Administrativo	A, B, C, D	del 1 al 40
Técnico	A, B, C, D	del 1 al 40
Profesional	A, B, C, D	del 1 al 40

FUENTE: elaboración propia

Un aspecto interesante del escalafón PAMI, y que suele generar debates en otros escalafones de la Administración Pública, es el tema de la antigüedad. En el artículo 15 de la resolución 1523/05 se insta que la antigüedad en el INSSJP será considerada exclusivamente a los efectos de la promoción escalafonaria de los trabajadores en el desarrollo de su carrera administrativa, sin que sea retribuida o compensada mediante un rubro salarial expreso. Sin embargo, también se deja asentado que se continuará con el reconocimiento de este adicional en la remuneración de los trabajadores que se encontraban percibiendo tal concepto antes de la vigencia del escalafón actual.

En lo que respecta a la estructura retributiva del PAMI, en el artículo 18 de la resolución 1523/05 queda fijada, y se indica que estará integrada por los siguientes rubros remunerativos:

A) **Salario básico:** constituye la asignación concedida para cada uno de los agrupamientos del sistema escalafonario del PAMI, tomando en cuenta la posición funcional del trabajador.

Debido a la existencia de tres jornadas de trabajo distintas en el Instituto: de 35, 40, y 45 horas semanales, el salario básico es liquidado en unidades retributivas.

También se indica que cuando la modalidad de prestación supere la cantidad de horas semanales previstas para el cálculo del salario básico, se liquidará al trabajador el adicional por mayor carga horaria.

B) **Adicionales:** los adicionales con los que cuenta el Instituto, se encuentran enumerados en la resolución 1523/05, y contemplan una amplia gama de situaciones y funciones de los agentes del escalafón del organismo.

Tabla 2. Escala salarial del organismo

ADMINISTRATIVOS /SERVICIOS GENERAL Y MANTENIMIENTO

IDEM PARA TODOS LOS TRAMOS Y AGRUPAMIENTOS			ADMINISTRATIVO Y SGYM "D"			ADMINISTRATIVO Y SGYM "C"			ADMINISTRATIVO Y SGYM "B"			ADMINISTRATIVO Y SGYM "A"		
NIVEL CAPACITACION Y DESEMPEÑO			TRABAJO EFECTIVO											
ESCALA DE 20 UR CADA 2 AÑOS			ESCALA DE 15 UR POR AÑO			ESCALA DE 17 UR POR AÑO			ESCALA DE 18 UR POR AÑO			ESCALA DE 20 UR POR AÑO		
NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA
1	113	3455,54	0	47	1437,26	0	47	1437,26	0	47	1437,26	0	47	1437,26
2	133	4067,14	1	62	1895,96	1	64	1957,12	1	65	1987,7	1	67	2048,86
3	153	4678,74	2	77	2354,66	2	81	2478,98	2	83	2538,14	2	87	2660,16
4	173	5290,34	3	92	2813,36	3	98	2996,84	3	101	3088,58	3	107	3272,06
5	193	5901,94	4	107	3272,06	4	115	3516,7	4	119	3639,02	4	127	3883,66
6	213	6513,54	5	122	3730,76	5	132	4036,56	5	137	4189,46	5	147	4495,26
7	233	7125,14	6	137	4189,46	6	149	4556,42	6	155	4739,9	6	167	5106,86
8	253	7736,74	7	152	4648,16	7	166	5076,28	7	173	5290,34	7	187	5718,46
9	273	8348,34	8	167	5106,86	8	183	5596,14	8	191	5840,78	8	207	6330,06
10	293	8959,94	9	182	5565,56	9	200	6118	9	209	6391,22	9	227	6941,66
11	313	9571,54	10	197	6024,26	10	217	6635,86	10	227	6941,66	10	247	7553,26
12	333	10183,14	11	212	6482,96	11	234	7155,72	11	245	7492,1	11	267	8164,86
13	353	10794,74	12	227	6941,66	12	251	7675,58	12	263	8042,54	12	287	8776,46
14	373	11406,34	13	242	7400,36	13	268	8195,44	13	281	8592,98	13	307	9388,06
15	393	12017,94	14	257	7859,06	14	285	8715,3	14	299	9143,42	14	327	9999,66
16	413	12629,54	15	272	8317,76	15	302	9235,16	15	317	9693,86	15	347	10611,26
17	433	13241,14	16	287	8776,46	16	319	9755,02	16	335	10244,3	16	367	11222,86
18	453	13852,74	17	302	9235,16	17	336	10274,88	17	353	10794,74	17	387	11834,46
19	473	14464,34	18	317	9693,86	18	359	10794,74	18	371	11345,18	18	407	12446,06
20	493	15075,94	19	332	10152,56	19	370	11314,6	19	389	11895,62	19	427	13057,66
21	513	15687,54	20	347	10611,26	20	387	11834,6	20	407	12446,06	20	447	13669,26
			21	362	11069,96	21	404	12354,32	21	425	12996,5	21	467	14280,86
			22	377	11528,66	22	421	12874,18	22	443	13546,94	22	487	14892,46
			23	392	11987,36	23	438	13394,04	23	461	14097,38	23	507	15504,06
			24	407	12446,06	24	456	13944,48	24	479	14647,82	24	527	16115,66
			25	422	12904,76	25	472	14433,76	25	497	15198,26	25	547	16727,26
			26	437	13363,46	26	489	14953,62	26	515	15748,7	26	567	17338,86
			27	452	13822,16	27	506	15473,48	27	533	16299,14	27	587	17950,46
			28	467	14280,86	28	523	15993,34	28	551	16849,58	28	607	18562,06
			29	482	14739,56	29	540	16513,2	29	569	17400,02	29	627	19173,66
			30	497	15198,26	30	557	17033,06	30	587	17950,46	30	647	19785,26
			31	512	15656,96	31	574	17552,92	31	605	18500,9	31	667	20396,86
			32	527	16115,66	32	591	18072,78	32	623	19051,34	32	687	21008,46
			33	542	16574,36	33	608	18592,64	33	641	19601,78	33	707	21620,06
			34	557	17033,06	34	625	19112,5	34	659	20152,22	34	727	22231,66
			35	572	17491,76	35	642	19632,36	35	677	20702,66	35	747	22843,26
			36	587	17950,46	36	659	20152,22	36	695	21253,1	36	767	23454,86
			37	602	18409,16	37	676	20672,08	37	713	21803,54	37	787	24066,46
			38	617	18867,86	38	693	21191,94	38	731	22353,98	38	807	24678,06
			39	632	19326,56	39	710	21711,8	39	749	22904,42	39	827	25289,66
			40	647	19785,26	40	727	22231,66	40	767	23454,86	40	847	25901,26

Valor Actual UR 30,58

FUENTE: Extraído de plan de carrera de los trabajadores del Instituto - Disposición 69/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social

TÉCNICOS

TÉCNICO "D"			TÉCNICO "C"			TÉCNICO "B"			TÉCNICO "A"		
TRABAJO EFECTIVO											
ESCALA DE 27 UR POR AÑO			ESCALA DE 19 UR POR AÑO			ESCALA DE 20 UR POR AÑO			ESCALA DE 22 UR POR AÑO		
NIVEL	UR	REM BRUTA									
0	54	1853,92	0	54	1853,92	0	54	1853,92	0	54	1853,92
1	71	2171,18	1	71	2232,34	1	76	2292,70	1	76	2324,08
2	88	2491,04	2	92	2813,36	2	94	2874,52	2	98	2996,84
3	105	2810,90	3	111	3134,88	3	114	3486,12	3	120	3669,6
4	122	3130,76	4	130	3497,52	4	134	4097,72	4	142	4342,36
5	139	3450,62	5	149	4158,16	5	154	4769,32	5	164	5015,12
6	156	3770,48	6	168	4818,80	6	174	5380,92	6	186	5687,88
7	173	4090,34	7	187	5479,44	7	194	5992,52	7	208	6360,64
8	190	4410,20	8	206	6140,08	8	214	6604,12	8	230	7033,4
9	207	4730,06	9	225	6800,72	9	234	7155,72	9	252	7706,16
10	224	5050,92	10	244	7461,36	10	254	7767,32	10	274	8378,92
11	241	5370,78	11	263	8122,00	11	274	8378,92	11	296	9051,68
12	258	5690,64	12	282	8782,64	12	294	8990,52	12	318	9724,44
13	275	6010,50	13	301	9443,28	13	314	9602,12	13	340	10397,2
14	292	6330,36	14	320	10103,92	14	334	10213,72	14	362	11069,96
15	309	6650,22	15	339	10764,56	15	354	10825,32	15	384	11742,72
16	326	6970,08	16	358	11425,20	16	374	11436,92	16	406	12415,48
17	343	7290,94	17	377	12085,84	17	394	12048,52	17	428	13088,24
18	360	7610,80	18	396	12746,48	18	414	12660,12	18	450	13761
19	377	7930,66	19	415	13407,12	19	434	13271,72	19	472	14433,76
20	394	8250,52	20	434	14067,76	20	454	13883,32	20	494	15106,52
21	411	8570,38	21	453	14728,40	21	474	14494,92	21	516	15779,28
22	428	8890,24	22	472	15389,04	22	494	15106,52	22	538	16452,04
23	445	9210,10	23	491	16049,68	23	514	15718,12	23	560	17124,8
24	462	9530,96	24	510	16710,32	24	534	16329,72	24	582	17797,56
25	479	9850,82	25	529	17370,96	25	554	16941,32	25	604	18470,32
26	496	10170,68	26	548	18031,60	26	574	17552,92	26	626	19143,08
27	513	10490,54	27	567	18692,24	27	594	18164,52	27	648	19815,84
28	530	10810,40	28	586	19352,88	28	614	18776,12	28	670	20488,6
29	547	11130,26	29	605	20013,52	29	634	19387,72	29	692	21161,36
30	564	11450,12	30	624	20674,16	30	654	19999,32	30	714	21834,12
31	581	11770,98	31	643	21334,80	31	674	20610,92	31	736	22506,88
32	598	12090,84	32	662	22034,44	32	694	21222,52	32	758	23179,64
33	615	12410,70	33	681	22734,08	33	714	21834,12	33	780	23852,4
34	632	12730,56	34	700	23433,72	34	734	22445,72	34	802	24525,16
35	649	13050,42	35	719	24133,36	35	754	23057,32	35	824	25197,92
36	666	13370,28	36	738	24833,00	36	774	23668,92	36	846	25870,68
37	683	13690,14	37	757	25532,64	37	794	24280,52	37	868	26543,44
38	700	14010,00	38	776	26232,28	38	814	24892,12	38	890	27216,2
39	717	14329,86	39	795	26931,92	39	834	25503,72	39	912	27888,96
40	734	14649,72	40	814	27631,56	40	854	26115,32	40	934	28561,72

FUENTE: Extraído de plan de carrera de los trabajadores del Instituto - Disposición 69/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social

PROFESIONAL "D"			PROFESIONAL "C"			PROFESIONAL "B"			PROFESIONAL "A"		
TRABAJO EFECTIVO			TRABAJO EFECTIVO			TRABAJO EFECTIVO			TRABAJO EFECTIVO		
ESCALA DE 19 UR POR AÑO			ESCALA DE 21 UR POR AÑO			ESCALA DE 20 UR POR AÑO			ESCALA DE 22 UR POR AÑO		
NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA	NIVEL	UR	REM BRUTA
0	60	1834,8	0	60	1834,8	0	60	1834,8	0	60	1834,8
1	79	2415,82	1	81	2476,98	1	82	2507,56	1	84	2568,72
2	98	2996,84	2	102	3119,16	2	104	3180,32	2	108	3302,64
3	117	3577,86	3	123	3761,34	3	126	3853,08	3	132	4036,56
4	136	4158,88	4	144	4403,52	4	148	4525,84	4	156	4770,48
5	155	4739,90	5	165	5045,7	5	170	5198,6	5	180	5504,4
6	174	5320,92	6	186	5687,88	6	192	5871,36	6	204	6238,32
7	193	5901,94	7	207	6330,06	7	214	6544,12	7	228	6972,24
8	212	6482,96	8	228	6972,24	8	236	7216,88	8	252	7706,16
9	231	7063,98	9	249	7614,42	9	258	7890,64	9	276	8440,08
10	250	7645	10	270	8256,60	10	280	8562,4	10	300	9174
11	269	8226,02	11	291	8898,78	11	302	9253,16	11	324	9907,92
12	288	8807,04	12	312	9540,96	12	324	9907,92	12	348	10641,84
13	307	9388,06	13	333	10183,14	13	346	10560,68	13	372	11375,76
14	326	9969,08	14	354	10825,32	14	368	11213,44	14	396	12109,68
15	345	10550,10	15	375	11470,50	15	390	11926,2	15	420	12843,6
16	364	11131,12	16	396	12109,68	16	412	12598,96	16	444	13577,52
17	383	11712,14	17	417	12751,86	17	434	13271,72	17	468	14311,44
18	402	12293,16	18	438	13394,04	18	456	13944,48	18	492	15045,36
19	421	12874,18	19	459	14036,22	19	478	14617,24	19	516	15779,28
20	440	13455,20	20	480	14678,40	20	500	15290	20	540	16513,2
21	459	14036,22	21	501	15320,58	21	522	15962,76	21	564	17247,12
22	478	14617,24	22	522	15962,76	22	544	16635,52	22	588	17981,04
23	497	15198,26	23	543	16604,94	23	566	17308,28	23	612	18714,96
24	516	15779,28	24	564	17247,12	24	588	17981,04	24	636	19448,88
25	535	16360,30	25	585	17889,3	25	610	18653,8	25	660	20182,8
26	554	16941,32	26	606	18531,48	26	632	19326,56	26	684	20916,72
27	573	17522,34	27	627	19173,66	27	654	19999,32	27	708	21650,64
28	592	18103,36	28	648	19815,84	28	676	20672,08	28	732	22384,56
29	611	18684,38	29	669	20458,02	29	698	21344,84	29	756	23118,48
30	630	19265,4	30	690	21100,2	30	720	22017,6	30	780	23852,4
31	649	19846,42	31	711	21742,38	31	742	22690,36	31	804	24586,32
32	668	20427,44	32	732	22384,56	32	764	23363,12	32	828	25320,24
33	687	21008,46	33	753	23026,74	33	786	24035,88	33	852	26054,16
34	706	21589,48	34	774	23668,92	34	808	24708,64	34	876	26788,08
35	725	22170,50	35	795	24311,1	35	830	25381,4	35	900	27522
36	744	22751,52	36	816	24953,28	36	852	26054,16	36	924	28255,92
37	763	23332,54	37	837	25595,46	37	874	26726,92	37	948	28989,84
38	782	23913,56	38	858	26237,64	38	896	27399,68	38	972	29723,76
39	801	24494,58	39	879	26879,82	39	918	28072,44	39	996	30457,68
40	820	25075,6	40	900	27522	40	940	28745,2	40	1020	31191,6

FUENTE: Extraído de plan de carrera de los trabajadores del Instituto - Disposición 69/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social

Como se desprende del análisis de la normativa escalafonaria que rige al PAMI, se puede observar que la remuneración total, en términos de Chiavenato (2009), resulta integrada por el salario básico y los adicionales, que son varios y contemplan un amplio rango de situaciones, originadas en la gran cantidad de tareas que se desarrollan en el PAMI, y en las diferencias geográficas y funcionales que se presentan en su seno.

Chiavenato (2009) también diferencia a la remuneración como directa e indirecta. En el caso del INSSJP, se puede apreciar que la remuneración directa es la integrada por el salario básico y los distintos adicionales contemplados, en tanto el salario indirecto es el que se deriva de las cláusulas del convenio colectivo de trabajo que rige al Instituto, y del plan, con numerosas prestaciones, que otorga a sus empleados; entre ellas se destacan las vacaciones prolongadas, los días reconocidos para trámites personales, servicio de medicina prepaga, licencias extraordinarias sin goce de sueldo, reintegros de guardería, etc.

Teniendo en consideración la estructura salarial que rige al ente, y las prestaciones y beneficios que se otorgan a sus empleados, se podría afirmar que la misma resulta atractiva. Profundizaremos en este aspecto en el trabajo de campo, y el relevamiento de las percepciones de los trabajadores del organismo respecto a este punto.

4.1.3. La capacitación en el PAMI

La capacitación como tópico, se encuentra contemplada en el convenio colectivo del Instituto, donde en el artículo 23 se fija su objetivo:

La capacitación tendrá como objetivo el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales de los agentes y su acceso a nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que el Instituto establezca, en el marco de sus atribuciones de diseño, certificación y evaluación de esta (CCT N°697/05 "E", 2005, art. 23).

Según se puede apreciar de la lectura de este artículo, el principio que rige a la capacitación en el marco del INSSJP, pareciera en consonancia con la idea de capacitación que sostiene Blake (1987), quien, como vimos, entiende que la misión de la capacitación es poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. De esta forma se puede entender que la formación es un medio y no un fin en sí misma, por lo cual la utilidad de lo aprendido resulta fundamental para la consecución de los fines organizacionales.

Además, en la segunda parte de este artículo se establece la creación de un centro de capacitación y formación continua en el marco del INSSJP, cuya responsabilidad será la presentación de planes anuales de capacitación para los agentes del organismo.

Se fija en el mismo instrumento que este centro de capacitación será financiado con un monto no inferior al medio por ciento (0,50%) de la masa salarial del Instituto, debiendo garantizarse el acceso equitativo a la formación a todos los trabajadores, con independencia de su categoría profesional, ubicación geográfica o cualquier otro parámetro.

Se subraya en el instrumento colectivo, que en el caso de que las actividades de capacitación se desarrollen dentro del horario laboral, el tiempo durante el cual los trabajadores asistan a actividades formativas determinadas por el Instituto será considerado como tiempo de trabajo a todos los efectos. En este apartado del convenio queda claramente evidenciado lo expresado por Blake (1987), quien indica que el tiempo dedicado a la capacitación es tiempo no dedicado a las tareas centrales y directas que hacen al funcionamiento del organismo, por lo cual la capacitación debe ser cuidadosamente diseñada, a los fines de cubrir necesidades organizacionales reales, y que luego lo aprendido sea efectivamente trasladado a la tarea y sostenido en el tiempo.

Además, se indica que el Instituto deberá garantizar a cada trabajador un mínimo de 21 horas de capacitación por año calendario.

Por su parte el artículo 25 del plan de carrera de los trabajadores del organismo, establece que la capacitación en el PAMI tiene como objetivo facilitar los procesos de

aprendizaje de los trabajadores para poder lograr mayores conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficaz, rápida y eficientemente las funciones requeridas por el INSSJP, permitiendo a su vez el desarrollo personal de cada trabajador.

Se expresa que los trabajadores comprendidos en el convenio colectivo deberán cumplir con una capacitación que los mantenga debidamente actualizados en las tareas que el Instituto les haya asignado.

El mismo instrumento fija las metodologías de la capacitación a utilizarse en el ente, entre ellas se enumeran: talleres, jornadas y seminarios presenciales, cursos y manuales, tutoriales y materiales en Intranet utilizando la modalidad e-learning.

De la misma manera, se contempla que el Centro de Capacitación y Formación Continua (CCFC) elaborará un plan de capacitación anual, tanto general como específico, en base a las propuestas elevadas por los responsables de las Jefaturas, contemplando las diferencias de cada Unidad de Gestión Local (UGL), y las necesidades detectadas.

Al mismo tiempo se decreta que el plan de capacitación deberá contemplar las propuestas que efectúen las organizaciones sindicales y se sostiene que las necesidades de capacitación se establecerán acorde a los intereses del INSSJP, y a la necesidad de Capacitación específica de cada sector.

Interpretando la normativa, podemos verificar que el objetivo perseguido con la capacitación es la profesionalización de los recursos humanos del INSSJP, a los fines de que este pueda cumplir de una mejor forma sus misiones y funciones, y de hecho se crea un área específica, con presupuesto propio para llevar a cabo estas actividades.

El artículo 36 del plan de carrera, considera la posibilidad del desarrollo de capacitaciones internas, que serían las llevadas adelante por el propio Instituto, o externas, que se corresponden con las implementadas por proveedores ajenos al PAMI.

En lo que a capacitación externa refiere, según el plan de carrera, la misma tiene que cumplir con requisitos específicos, entre ellos:

- Ser pertinente a la tarea que desarrolla el agente en el Instituto.
- Cubrir necesidades específicas que no puedan satisfacerse con el Plan Anual de Capacitación.
- En los casos de doctorados, maestrías, postgrados, licenciaturas, tecnicaturas y formación básica en oficios deberán ser dictados por instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación de la Nación.
- En los casos de títulos internacionales, los mismos deberán estar validados por los Ministerios Nacionales competentes.

Respecto a la evaluación de los programas de capacitación, se plasma que el centro de capacitación deberá implementar un sistema de evaluación de la totalidad de los cursos y actividades de capacitación, incluidos en el plan anual de capacitación. Estos instrumentos, deben evaluar el cumplimiento de objetivos en función de las expectativas de los participantes, contenidos, metodología y condiciones de implementación del curso.

Como se puede observar, la capacitación en el marco del escalafón PAMI resulta fundamental no solo por la actualización profesional y la adquisición de nuevas aptitudes laborales de los agentes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también, porque según lo establecido en el plan de carrera de los empleados del Instituto, es necesario contar, entre otras cosas, con 42 horas de capacitación cursadas cada 24 meses, a los fines de configurarse el ascenso bianual de nivel de cada trabajador.

4.1.4. La evaluación de desempeño en el PAMI

En el Convenio Colectivo de Trabajo del Instituto, en los artículos 21 y 22, se trata específicamente la cuestión de la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

Entiéndase por evaluación de desempeño la valoración del logro de los objetivos laborales fijados para los trabajadores del Instituto; sus finalidades son el estímulo del compromiso del trabajador con su función, su capacitación y el desarrollo profesional y la mejora organizacional, las que constituyen pautas y directivas que también deberán contemplarse como parte integrante del proyecto que la Sub-

Comisión de Carrera eleve para la decisión de la comisión paritaria permanente.
(CCT N°697/05 "E", art. 21, 2005)

A su vez, en el artículo 22 se indica que los sistemas de evaluación que apruebe el Instituto deberán sujetarse a los siguientes principios:

- a) Objetividad y confiabilidad.
- b) Analogía de los criterios de evaluación para funciones equivalentes, sin perjuicio de resguardar las especificidades correspondientes.
- c) Distinción adecuada de desempeños inferiores, medios y superiores.
- d) Instrumentación de acciones tendientes a mejorar los desempeños inadecuados.
- e) Periodicidad mínima y obligatoria: anual (cuando sea necesario por la naturaleza de los servicios podrán convenirse otros períodos en el seno de la Comisión Paritaria Permanente).

Desde una perspectiva operativa, el proceso de evaluación de desempeño utilizado en el PAMI es conocido bajo el nombre de “Análisis de Capacidades” o “AdC” por sus siglas. Este “análisis”, se configura en una oportunidad en el año en la cual los empleados se detienen a analizar y poner en claro cómo se desarrollaron sus actividades hasta ese momento, y las posibles oportunidades de mejora que tienen por delante.

El esquema de evaluación de desempeño identifica a los siguientes actores como los principales participantes del proceso de evaluación:

- a) El evaluado: el trabajador, quien será evaluado por su desempeño en un determinado periodo de tiempo.
- b) El superior inmediato: quien realizará la evaluación y deberá obrar de manera imparcial y con objetividad.
- c) El superior indirecto: quien validará las apreciaciones de los dos actores anteriores y dejará plasmados sus propios comentarios sobre lo actuado.

Cabe destacar que el PAMI cuenta con un sistema informatizado para realizar la evaluación de desempeño. El manual de usuario del sistema, indica que “en el INSSJP el desempeño se concibe como un proceso de gestión y no como un evento. La Gestión del

Desempeño, en el Instituto, es un proceso integral que está inserto en el marco de trabajo diario de los integrantes de la organización”. Se señala que el sistema de gestión del desempeño es un instrumento de apoyo a una estrategia de cambio más amplia del modelo de gestión.

De la misma forma, también se remarca que esta evaluación, o análisis de capacidades, es un proceso anual que comprende el análisis de las capacidades de la totalidad de los agentes del Instituto, en el cual se tienen en cuenta los comportamientos, pero no los resultados.

Se declara que los grados de desarrollo de cada una de las capacidades sirven para trabajar sobre el desarrollo de las personas y del Instituto, y no afectan a la retribución ni a las promociones.

Es importante destacar este último punto, ya que al no estar los resultados de la evaluación de desempeño directamente vinculados al sistema remuneratorio y de promociones, se pierde una gran parte de la utilidad y poder con el que, como vimos, cuenta la herramienta.

Sostenemos que la evaluación de desempeño no está directamente vinculada al sistema de remuneraciones, porque si bien es necesario contar con 2 evaluaciones para el cambio de nivel, su resultado, sea satisfactorio o no, no afecta la remuneración del agente, sino que es solo un requisito para el cambio de nivel, pero no significa que el cambio de nivel se dé o no por el resultado obtenido en esta última.

Otra de las características que adquiere el proceso es la de disponer que la obligación de evaluar es atributo personal del superior jerárquico, quien no puede delegar dicha facultad. Esta obligación rige para quienes hayan estado a cargo de los trabajadores a evaluar por un periodo no menor a tres (3) meses.

Según se declara, para el INSSJP el objetivo de la herramienta está puesto en el análisis de las capacidades de la totalidad de los agentes, bajo relación de dependencia, del organismo. Los objetivos expresados de la evaluación de capacidades son:

- Apalancar el cambio cultural en el desarrollo individual.
- Diseñar los planes de capacitación y entrenamiento.
- Asignar nuevas funciones y delinear las búsquedas internas.
- Brindar lineamientos de mejora y autodesarrollo.

El diseño de esta herramienta está centrado en que los evaluadores tengan la capacidad de determinar el grado en que un agente se acerca o se aleja de las escalas establecidas, y teniendo en cuenta esto se delinear las acciones a seguir.

Según se declara, en la instancia de evaluación, se le da importancia a la entrevista entre jefe-empleado, ya que el proceso incentiva el desarrollo individual de los agentes, a los fines de cumplir con la misión del Instituto.

Como se puede observar, ya en el mismo convenio se acepta la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. Se lo define de una forma que podría confundirse, en los términos de Bazinet (1984), como un sistema de evaluación con enfoque en los resultados más que en las personas, aunque, como se ve, esto no es así.

El convenio colectivo fija los principios sobre los cuales se edificará el sistema de evaluación del desempeño, estableciendo como principio fundamental a la objetividad y confiabilidad del sistema.

Por otra parte, se fija en el INSJJP que cada evaluación de desempeño debe tener una "nota final", es decir una única puntuación que según el esquema propuesto será:

1. **Superó los objetivos:** para aquellos trabajadores que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

2. **Alcanzó muy satisfactoriamente los objetivos:** cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Se aplica a aquellos que están entre los mejores.

3. **Alcanzó los objetivos:** se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

4. **Necesita mejorar:** este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesitan mayor desarrollo.

5. **Resultados inferiores a los esperados:** se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

6. **No informado:** para los casos en que no corresponda la evaluación.

En lo que refiere a los criterios a tener en cuenta en la evaluación de desempeño se establecen los siguientes:

- a) Nivel de formación
- b) Capacitación adquirida
- c) Cumplimiento de las tareas asignadas
- d) Eficacia y eficiencia en las tareas
- e) Nivel de responsabilidad
- f) Conocimiento del puesto
- g) Iniciativa
- h) Relaciones interpersonales.

Según lo establecido en el mismo instrumento colectivo, solamente los trabajadores alcanzados por el convenio, es decir aquellos que se encuentren en relación de dependencia reconocida, son los que están incorporados a este sistema de evaluación, y todos aquellos que se encuentren vinculados al Instituto bajo otras modalidades contractuales no se ven alcanzados por esta herramienta.

Esta diferenciación podría tener un impacto negativo hacia el interior del organismo, ya que generaría una diferenciación y discriminación entre aquellos trabajadores “de planta” y los trabajadores “contratados”, cuando en realidad, está claro que todos los agentes de una organización necesitan ser evaluados a los fines de mejorar su desempeño, y premiados en caso de que éste sea sobresaliente, más allá de la modalidad con la que se encuentren vinculados al ente. Además, si esta evaluación es realizada a solo una parte del personal, podría afectar la eficiencia del PAMI como un todo.

Según lo informado por la oficina de recursos humanos, el INSSJP aún no dispone de la definición de cada uno de los puestos con los que cuenta la organización, por la magnitud y dispersión geográfica de la misma, por lo tanto, en la evaluación de desempeño se analizan características generales, que están más asociadas a la evaluación de la persona que de los resultados, en los términos descriptos por Bazinet (1984).

Por esto, el Instituto utiliza un sistema de escalas, donde el evaluador califica al agente en función de diferentes características. Las capacidades o características evaluadas son las siguientes:

1. Compromiso con el Afiliado
2. Compromiso Interno
3. Compromiso con el Logro
4. Compromiso con el Aprendizaje
5. Conocimiento del Puesto
6. Capacidad de Conducción (solo si cuenta con personal a cargo)

Figura 3. Sistema utilizado para la evaluación de desempeño

	Análisis Anterior	Análisis en Curso	Validación del Jefe
Compromiso con el Afiliado	ALCANZO MUY SAT	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS
Compromiso Interno	ALCANZO MUY SAT	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS
Compromiso con el Logro	ALCANZO MUY SAT	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS
Compromiso con el Aprendizaje	ALCANZO MUY SAT	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS
Conocimiento del Puesto	SUPERO LOS OBJE	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS
Capacidad de Conducción	ALCANZO LOS OBJE	SUPERO LOS OBJETIVOS	SUPERO LOS OBJETIVOS

Recomendaciones del jefe Evaluador: SIGA ASI

Recomendaciones del jefe Indirecto: FELICITACIONES, SIGA ASI

Consideraciones del Jefe Indirecto: SIN OBSERVACIONES

SALIR

Grado de Conformidad: Muy satisfecho

grado

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Mala Satisfecho

FUENTE: captura de pantalla extraída de cup.pami.org.ar

Por otro lado, resulta importante profundizar en las etapas con las que cuenta la evaluación de desempeño:

- La primera es una etapa de **autoevaluación**, en la que es el mismo empleado el que evalúa de manera autorreflexiva su desempeño. Se busca que éste considere el grado de desarrollo alcanzado de las capacidades previamente descritas; para ello el empleado ingresa al sistema, y completa este primer paso.
- En una segunda etapa se da la **evaluación del superior directo**, quien completa digitalmente el formulario de evaluación de capacidades. Cabe destacarse que hasta que el agente no haya cumplido con la autoevaluación, el jefe no puede evaluar el desempeño del empleado. La evaluación que hace el superior directo se centra en los comportamientos observables del agente en cada una de las 6 capacidades expresadas.

- La siguiente etapa es una **entrevista presencial entre el empleado y el jefe directo**; se la podría considerar la etapa más importante de la evaluación, ya que en la reunión se conversa sobre el desempeño y se focaliza en las vías para mejorar el mismo de cara al año siguiente. Una vez que se concluye esta reunión, el superior directo debe volcar los resultados del encuentro en el sistema, lo cual es validado posteriormente por el agente.
- Finalmente, el **jefe indirecto del agente realiza una evaluación sobre él**, e ingresa consideraciones sobre la evaluación que realizó el jefe directo. Se destaca en el instructivo que el **jefe indirecto** realiza sus comentarios sobre lo actuado, los que se visualizan en el sistema para que tanto el agente como el jefe directo lo tomen en consideración.

Se destaca que el sistema de evaluación de desempeño del INSSJP, como en el caso del SINEP, en el marco de la Administración Pública Nacional, contempla una vía recursiva para que el trabajador que se considere afectado por la calificación de la evaluación de desempeño, pueda recurrir ante las autoridades, quienes tendrán un plazo de 60 días para resolver los recursos presentados.

Según se indicó anteriormente, en organizaciones de gran estructura como es el caso del PAMI, medidas precisas del desempeño de los empleados resultan indispensables para validar los procesos de selección, para tomar decisiones respecto de las promociones, para establecer los niveles de remuneración y para que el subsistema vinculado a las promociones y desarrollo de carrera sea transparente, confiable, y tenga legitimidad, tratando de reducir las arbitrariedades al máximo.

A prima facie, parecería que el sistema de evaluación de desempeño del PAMI cumple con estos requisitos. Además, la posibilidad de recurrir a las calificaciones por parte del agente que se sintiera afectado por la calificación de la evaluación de desempeño, y siempre que tenga causas justificadas, le añade una cuota extra de transparencia y legitimidad a este proceso.

Sin embargo, como se remarcó, la evaluación de desempeño se encuentra desacoplada de los sistemas de desarrollo de carrera y remuneración en tanto que sus resultados, sean positivos o negativos, no son estrictamente considerados, y esto resulta nocivo y debilitante para el sistema, despojándolo de sus atribuciones más útiles.

4.1.5. Relación entre la evaluación de desempeño y la remuneración en PAMI

El artículo 6 del Convenio colectivo, establece que el régimen salarial que adopte el Instituto deberá otorgar una retribución justa a sus empleados, y que esta retribución tendrá relación con la función efectivamente desempeñada por el agente, su grado de desarrollo profesional dentro de la función y la “eficiencia evidenciada en el cumplimiento de su trabajo”.

Como se puede apreciar, fue intención de los signatarios del Convenio, el INSSJP y los Sindicatos intervinientes, que la remuneración que perciban los empleados del instituto esté vinculada, entre otras cuestiones, a la eficiencia evidenciada en el cumplimiento de su trabajo. Como la forma de poder medir esta “eficiencia” de una manera objetiva es la evaluación de desempeño, la remuneración debería estar sujeta directamente a esta última.

Además, se plasma en el mismo artículo que deberá quedar claramente diferenciada la categoría o situación escalafonaria de cada agente, por una parte, y la función y responsabilidad que competa al efectivo desempeño del empleado, sin que pueda mantenerse la condición salarial correspondiente a esta última por la mera permanencia en la categoría o rango del escalafón. Es decir que deberá remunerarse a cada agente por las tareas que efectivamente desempeña en el cargo que verdaderamente reviste.

Si se respetan los principios estipulados en este instrumento normativo, la evaluación de desempeño debería tener una íntima relación con la remuneración de cada agente. Sin embargo, según lo indicado por un informante clave de la gerencia de recursos humanos y un representante sindical, en el Instituto no existe un sistema de remuneración

variable asociado al sistema de evaluación de desempeño, dada la importante intervención de los gremios en este tipo de decisiones.

Lo que se evidencia en el INSSJP, es que existe una relación indirecta entre remuneración y evaluación de desempeño, en tanto esta última es requerida para el cambio de nivel, el que como se verá más adelante, supone un incremento salarial, pero sin que efectivamente se tenga en cuenta el resultado positivo o negativo de la evaluación. Es decir que el instrumento es utilizado más como un requisito a cumplir para el cambio de nivel, que como un instrumento para realmente medir el desempeño de su personal y tomar decisiones en base a este.

Según lo expresado por Chiavenato (2009), podría decirse que en el INSSJP no se estaría optimizando uno de los aspectos cruciales de las estrategias remuneratorias de las organizaciones. Como sabemos el primer aspecto, es “cómo pagar”, y según lo visto aquí, la escala remuneratoria del organismo resultaría competitiva, en tanto la remuneración al personal incluye distintos conceptos y adicionales que contemplan las tareas y situaciones específicas de los empleados, la misma es actualizada mediante convenciones colectivas periódicamente, y además existen otros beneficios, como por ejemplo vacaciones prolongadas, licencias especiales, etc.

Sin embargo, el segundo aspecto, “a quién pagarle”, no es optimizado, en tanto la evaluación de desempeño y sus resultados, no están vinculados directamente con la remuneración y no se premia a los desempeños superiores por sobre los inferiores o no satisfactorios.

Este desacople entre la evaluación de desempeño y la remuneración le podría obstaculizar al instituto conseguir un alto rendimiento de los fondos aplicados a la remuneración; ya que tanto trabajadores con desempeños mediocres, como aquellos con desempeños excepcionales no verían diferenciadas sus remuneraciones, y por lo tanto no se estimularía salarialmente a las mejores performances.

4.1.6. Desarrollo de Carrera en PAMI

El escalafón PAMI tiene dos mecanismos de movimiento, uno de cambio de nivel (del 1 al 40), sin que esto implique un cambio de jerarquía, y otra de cambio de tramo (A, B, C, D) siendo el tramo A el más elevado.

Normativamente, el artículo 7 del CCT suscripto por el PAMI establece que es obligación del Instituto, garantizar a sus trabajadores la promoción profesional y la formación en el trabajo en condiciones igualitarias de acceso y trato, y ocupación efectiva de acuerdo con la calificación laboral que se haya tenido en cuenta por el Instituto al ingreso del trabajador o en oportunidad de promoverlo, salvo que razones fundadas impidan cumplir con esta obligación.

Por su parte, el artículo 3° del plan de carrera de los trabajadores del ente, suscripto en acta de la comisión paritaria permanente, y homologado por la disposición 69/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social establece que el plan de carrera de los trabajadores está vinculado a los siguientes sistemas:

a) un sistema de desarrollo de carrera que implique un crecimiento horizontal dentro de cada tramo, progresando por niveles, por tramo, dentro de cada agrupamiento, y por agrupamiento, de acuerdo a la capacitación profesional adquirida.

b) un sistema de capacitación que permita el perfeccionamiento y el desarrollo del Instituto y de sus agentes.

c) un sistema de evaluación de desempeño que permita la valoración del logro de los objetivos laborales fijados para los trabajadores del Instituto.

d) un sistema de concursos para la cobertura de las posiciones previstas en la estructura orgánica funcional del Instituto.

Considerando esto, se puede apreciar que la relación entre evaluación de desempeño, en tanto trámite, capacitación, y desarrollo de carrera están ligadas desde una perspectiva normativa en los instrumentos colectivos refrendados por el Instituto, más allá de que en la esfera práctica, y de lo que sucede en el día a día del organismo, no se encuentren vinculadas directamente.

En el artículo 5° del plan de carrera, se enuncia cómo se realizará el inicio de la carrera; allí se sostiene que, para ingresar a la carrera, se requiere haber cumplido los siguientes requisitos:

- Poseer una antigüedad mayor a tres meses como trabajador dentro del INSSJP
- Estar dispuesto a aspirar a una posición superior y acceder a ella una vez cumplimentadas todas las instancias previstas dentro del proceso de capacitación y evaluación de desempeño.

En lo que respecta al proceso de crecimiento por niveles, es decir, el crecimiento horizontal, se dispone que al ingresar al Instituto y luego de transcurridos los tres meses previstos en el agrupamiento ingreso, los trabajadores quedarán comprendidos en el Nivel 1, y en el agrupamiento y tramo correspondiente a las tareas asignadas.

El acceso a un nivel superior por parte de los empleados está sujeto a la concomitancia de tres requisitos:

1) El cumplimiento del tiempo mínimo de dos años de permanencia en el nivel; dentro de los cuales el agente deberá haber trabajado efectivamente el 90% de los días hábiles netos. Los días de licencia anual ordinaria y/o las licencias con goce de haberes según el CCT que rige al organismo, serán considerados efectivamente trabajados.

2) La promoción de un nivel al inmediato superior se producirá una vez cumplida la capacitación anual correspondiente para los trabajadores del Instituto. Ésta implica la participación presencial del trabajador en las actividades formativas que el Instituto se compromete a dictar de forma masiva con un mínimo de 21 horas por año, es decir 42 horas bianuales.

3) La realización de las evaluaciones de desempeño; las que deberán llevarse a cabo anualmente para todo trabajador del Instituto, y que servirán para la promoción futura de dicho trabajador.

En lo referido al proceso de crecimiento dentro del agrupamiento, se establece que cada agrupamiento: Profesional, Técnico, Administrativo y Servicios Generales y Mantenimiento, estará compuesto por dos categorías, la inicial y la superior. Cabe destacarse que también se pueden dar cambios en los agrupamientos de los empleados, por ejemplo, se podría pasar del agrupamiento administrativo al profesional o de servicios generales a técnico, en el caso de que un agente haya finalizado una carrera técnica o universitaria.

Como se puede apreciar, el crecimiento por nivel de capacitación y desempeño es un proceso bianual, que tiene en cuenta la capacitación realizada por el trabajador y la realización de los correspondientes Análisis de Capacidades anuales.

Según se desprende del plan de carrera para los trabajadores del instituto, se verifica, que en términos de Schein (1978), y por la concepción tridimensional que éste tiene de las organizaciones, en el INSSJP, formalmente, se darían movimientos de tipo horizontal cuando se cambia el rango o nivel de un trabajador determinado, o circunferencialmente, cuando un trabajador cambia de función o departamento, por someterse al proceso de búsquedas internas.

Sin embargo, en lo que respecta a las promociones, propiamente dichas, o al ascenso que se suele relacionar más con un crecimiento vertical en el escalafón, según surge de las entrevistas semiestructuradas con informantes clave, operativamente, no hay un sistema establecido que contemple estos movimientos. Si bien normativamente se instaure un sistema de concursos para la cobertura de puestos superiores, como se plasmó anteriormente, el mismo no se respetaría, ya que los concursos no son convocados o no se abren.

4.1.7. La estabilidad laboral en el PAMI

El Convenio colectivo del Instituto, sostiene en su artículo 18, que el personal permanente que ingrese por los mecanismos de selección que se establezcan, a cargos pertenecientes a la Carrera, estará comprendido en el sistema de permanencia en la función en los límites y de conformidad con el respectivo régimen de Carrera.

Según se indica, la permanencia en la función, para aquel personal que la hubiere adquirido por régimen de concurso, sólo se perderá por las causales establecidas en la normativa vigente (Incumplimiento de los deberes, Cometimiento de un delito en el ejercicio de sus funciones, etc).

A su vez, en el punto “c” del artículo 16 del mismo instrumento, se plasma que las condiciones de trabajo determinadas en el Convenio Colectivo responden, entre otras, al principio de “permanencia en la función para aquellos que hubieran accedido a la misma por el sistema de concurso, en los límites y de conformidad con el régimen de Carrera que finalmente se establezca”.

Analizando la norma se vislumbra un principio tendiente a la estabilidad en el empleo de los trabajadores del Instituto, más allá de lo que determine el régimen legal de la ley de Contrato de trabajo que sería de estabilidad impropia, según lo visto anteriormente.

En el apartado correspondiente al análisis de respuesta, se ahondará en este punto, conociendo la perspectiva de los encuestados y entrevistados sobre la estabilidad laboral con la que cuentan en el organismo.

4.2 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

Es necesario aclarar que las preguntas realizadas tanto en las encuestas como en las entrevistas tomadas a los agentes del INSSJP, se dirigían a obtener información sobre las dinámicas del escalafón del PAMI en sus distintos aspectos, y conocer las perspectivas de los empleados del ente que participaron en este estudio, en tanto destinatarios de estas. Los aspectos que se pretendieron relevar, como se explicó anteriormente, fueron:

- 1) el reclutamiento
- 2) el ingreso al escalafón
- 3) la evaluación de desempeño
- 4) la capacitación
- 5) el desarrollo de carrera y las promociones

- 6) la remuneración
- 7) la estabilidad laboral

También es conveniente remarcar que con la realización de las 120 encuestas se obtuvo información valiosa que permitiría hacer una casi infinita variedad de cruce de datos y segmentaciones, pero por una cuestión de brevedad, y a los fines de responder a las preguntas y objetivos de investigación, se hizo foco en analizar las cuestiones principales que se planteó este trabajo.

Como se explicó, esta investigación tiene un carácter mixto cuanti-cualitativo, y con la realización de las encuestas y entrevistas, se procuró complementar y profundizar la información recolectada en campo.

A su vez, y por el tipo de estudio, los datos aquí recolectados tienen un carácter exploratorio y descriptivo sin que se pretenda hacer generalizaciones a toda la población, conformada por la totalidad de agentes del ente. Más bien, la información aquí recolectada e interpretada puede ser tomada como un puntapié inicial para estudios más profundos y que incluyan a la totalidad, o una muestra representativa, de los agentes.

Sexo de los agentes encuestados y entrevistados

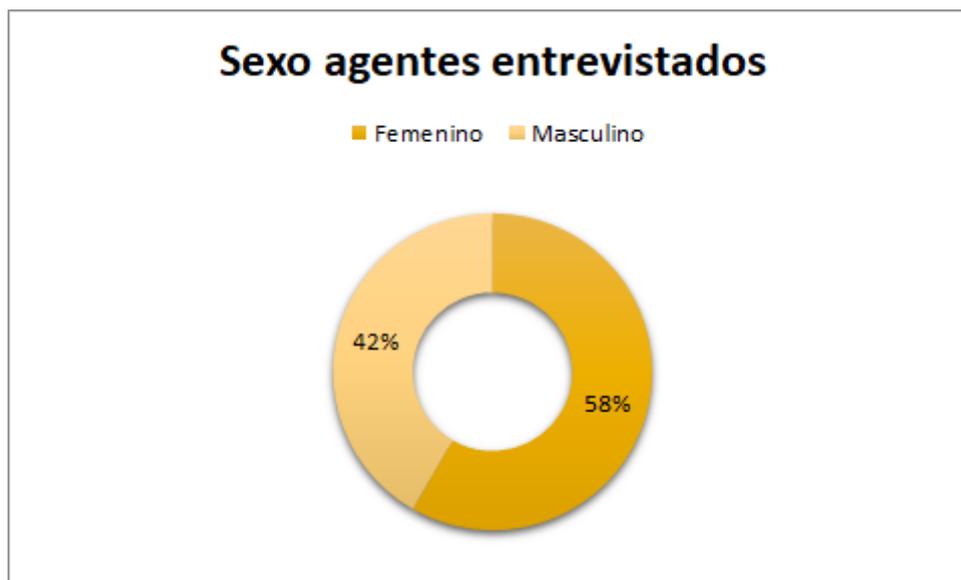
Figura 4. Sexo de los agentes encuestados PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

En lo que refiere al sexo de los encuestados, observamos que las mujeres constituyeron un 72% entre los 120 encuestados y los hombres representaron un 28% de los encuestados.

Figura 5. Sexo agentes entrevistados PAMI (2019)



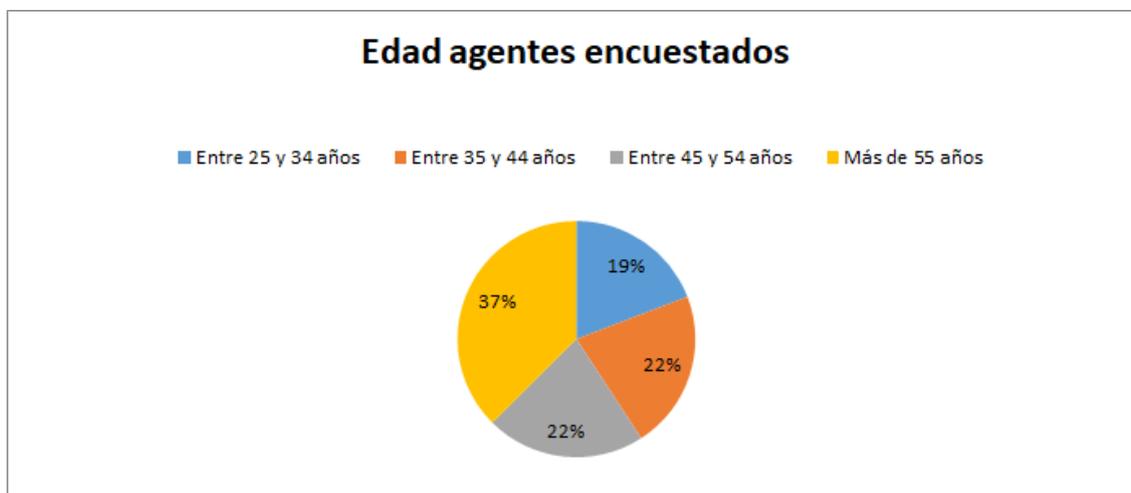
FUENTE: elaboración propia

En lo que refiere a los entrevistados, las mujeres representaron el 58% de los casos entrevistados, y los hombres el 42% del total de los entrevistados.

Cabe aclarar que la distribución de sexos entre los agentes encuestados y entrevistados no pretende ser un reflejo del total de los hombres y mujeres que trabajan en el INSSJP.

Edad de los agentes encuestados y entrevistados

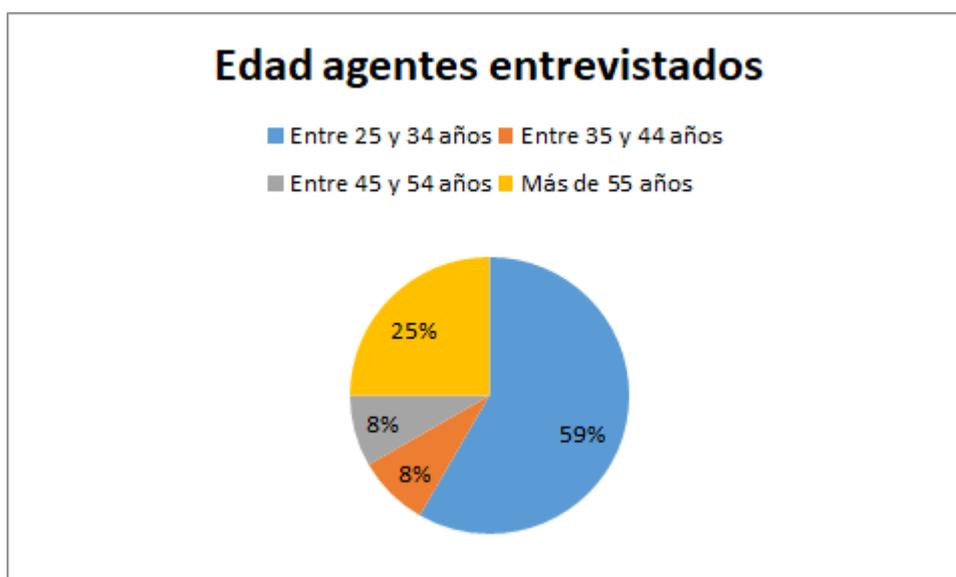
Figura 6. Edad de los agentes encuestados PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Las edades de los encuestados fueron agrupadas por categorías. Como se puede observar, el grupo mayoritario de los encuestados se compone de agentes con más de 55 años con el 37% de los casos, seguido por agentes con edades entre 45 y 54 años y agentes entre 35 y 44 años, ambos con un 22% de los casos, y finalmente nos encontramos con el grupo de agentes comprendido entre edades que van de los 25 a 34 años, con el 19% de los casos.

Figura 7. Edad agentes entrevistados PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Por su parte, el grupo mayoritario de entrevistados fue aquel comprendido entre los 25 y 34 años, con el 59% de los casos, lo sigue el grupo con más de 55 años, con el 25% de los casos, y luego se encuentran los grupos con entre 35 y 44 años, y con entre 45 y 54 años, ambos con un 8%.

Nivel educativo de los agentes encuestados y entrevistados

Tabla 3. Nivel educativo de los encuestados (2019)

Nivel educativo de los encuestados	Casos
1. Secundario incompleto	1,7%
2. Secundario completo	12,5%
3. Terciario incompleto	7,5%
4. Terciario completo	22,5%
5. Universitario incompleto	16,7%
6. Universitario completo	30,0%
7. Posgrado incompleto	0,8%
8. Posgrado completo	8,3%
Total general	100,00%

El nivel de estudio de los encuestados se agrupó de la siguiente manera: los que tienen estudios universitarios completos, que son el grupo más numeroso (30% de los casos), le siguen aquellos con título terciario completo, con 22,5% de los casos, en un tercer lugar se ubican aquellos con estudios universitarios incompletos con el 16,7% de los casos encuestados. Luego los agentes con estudios secundarios completos con 12,5% de los casos, en quinto lugar, aparecen los agentes con título de posgrado, con 8,3% de los casos, y cierran la tabla los empleados con estudios terciarios incompletos, secundario incompleto, y posgrado incompleto con 7,5%, 1,7% y 0,8% de los casos respectivamente.

Como se puede apreciar, en suma, el 60,8% de los agentes encuestados posee estudios de posgrado, universitarios o terciarios completos.

Tabla 4. Nivel educativo de los entrevistados PAMI (2019)

Nivel educativo de los entrevistados	Casos
Secundario completo	8,3%
Terciario completo	25%
Universitario completo	58,3%
Universitario incompleto	8,3%
Total general	100%

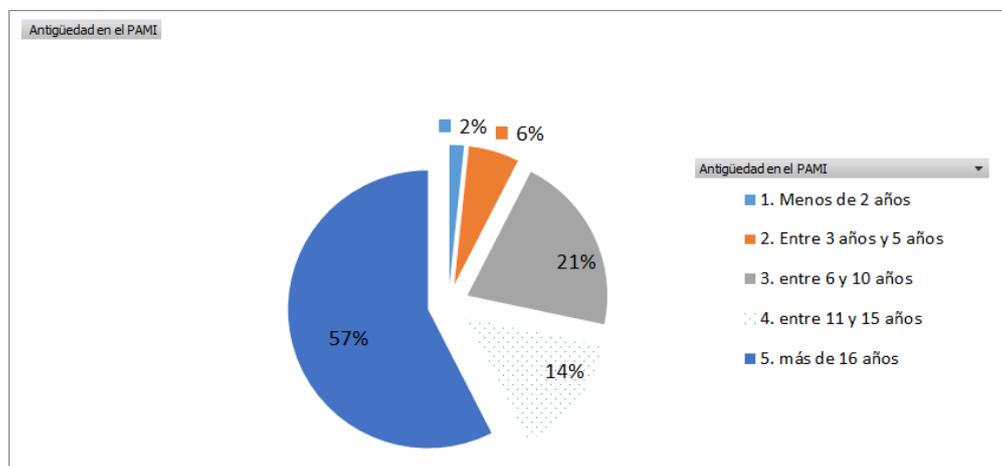
FUENTE: elaboración propia

En lo que respecta a los entrevistados, 58,3% de los 12 agentes contaban con estudios universitarios completos, 25% de los casos contaban con estudios terciarios completos, un 8,3% de los entrevistados tenía estudios universitarios incompletos, y el restante 8,3% tenía estudios secundarios completos.

Como se puede apreciar, 83,3% de los 12 entrevistados tenían estudios universitarios o terciarios completos.

Antigüedad de los agentes encuestados y entrevistados

Figura 8. Antigüedades agentes encuestados PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

La mayoría de los encuestados se ubicó en la franja correspondiente a aquellos con más de 16 años de antigüedad, los que representan un 57% de los casos, seguido por aquellos agentes que poseen entre 6 y 10 años de antigüedad que son el 21% de los casos, y el tercer grupo más representativo lo constituye aquel entre 11 y 15 años de antigüedad con 14% de los casos.

Figura 9. Antigüedad agentes entrevistados del PAMI (2019)

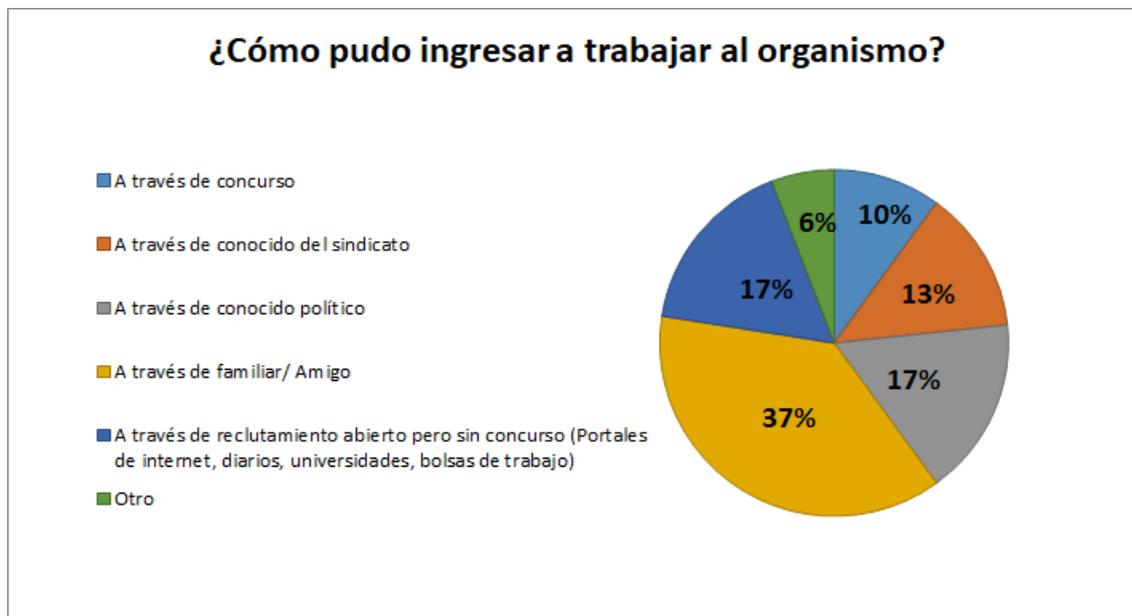


FUENTE: elaboración propia

Por su parte, el grupo mayoritario de los entrevistados tenía entre 6 y 10 años de antigüedad, con 42% de los casos. En segundo lugar, se encontraron los agentes con más de 16 años de antigüedad con 33% de los casos, y por último se encontraron los agentes con entre 3 y 5 años de antigüedad con 25% de los casos.

Formas de ingreso de los agentes encuestados al PAMI

Figura 10. Formas de ingreso de los agentes encuestados PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Esta pregunta apuntaba a identificar las formas de ingreso más comunes que se dieron entre los encuestados. Se debe aclarar que la información recabada tiene una finalidad descriptiva, y no pretende constituirse en proyecciones estadísticas de las formas de ingreso de la totalidad del personal al ente.

Es destacable que 67% de los agentes encuestados ingresó a través de formas relacionadas al patronazgo. Esto es, a través de familiar/amigo, que se constituye en la forma más común de ingreso entre los encuestados con un 37%, seguido de ingresos a través de conocido político con 17% de los casos y a continuación se encuentran los ingresos a través de conocido del sindicato con 13% de los encuestados.

Es de subrayar que solo 10% de los casos afirmaron haber ingresado a través de concursos, que sería la forma más vinculada al mérito, y un 17% sostuvo haber ingresado mediante formas de reclutamiento abierto, pero sin concurso, como por ejemplo a través de búsquedas realizadas en diarios, portales de empleo, bolsas de trabajo, etc. Es decir que, si sumamos estas dos últimas categorías, ingreso mediante concurso y reclutamiento

abierto, 27% de los casos ingresaron al organismo mediante formas no vinculadas al patronazgo.

Llama la atención que 6% de los encuestados afirmaron haber ingresado mediante “otras formas” al organismo. Cuando se indagó sobre esto entre los entrevistados, se manifestó que algunos agentes pasaron a formar parte del organismo cuando el PAMI absorbió las tareas de ciertas Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) u otros entes como el ex Hospital Francés. Los dichos del entrevistado 1 reflejan esta situación: “Muchos ingresaron cuando cerró el Hospital Francés, que fue absorbido por el PAMI y cuando ciertas AFJP fueron absorbidas por el organismo”.

Con una proporción tan elevada del personal encuestado, que ingresó a través de formas no meritocráticas, aparentemente, en este grupo, no se cumpliría con lo sostenido por Joan Prats i Catalá (2000), quien, como vimos, explica que es importante que exista una apertura en el reclutamiento del personal en el sector público, y que se tienda a la búsqueda de la profesionalización, y de hacerse de los sujetos más calificados para cubrir sus puestos. Según Catalá, se debe tender a formas de ingreso y reclutamiento relacionadas al mérito, ya que el sistema de mérito se erige como una institución central del valor económico y social, dado que es un factor necesario para crear seguridad jurídica.

Modalidades contractuales predominantes entre los agentes entrevistados y encuestados

Tabla 5. Modalidades contractuales entre los encuestados PAMI (2019)

Forma de contratación	¿Cómo fue su modalidad contractual cuando ingresó al organismo?	¿Actualmente cómo es su relación contractual con el organismo?
1. Contrato de Locación de obras o servicios (Contratado/ Monotributista)	23%	4%
2. Relación de dependencia (planta permanente)	65%	96%
3. Convenio con universidades/otros entes	4%	0%
4. Otro	8%	0%
Total general	100%	100%

FUENTE: elaboración propia

En lo que refiere a las modalidades contractuales predominantes entre los agentes encuestados, se realizó un cruce entre la situación de estos cuando ingresaron a trabajar al organismo, y su relación contractual en la actualidad, para poder detectar cambios en las situaciones contractuales en los agentes que participaron del estudio.

Es relevante señalar que de los agentes encuestados, cuando ingresaron a trabajar al organismo, 35% se encontraban vinculados al mismo bajo formas no laborales, que como vimos, se encuentran excluidas del escalafón. Se puede apreciar que 23% de los casos corresponden a contratos de locación de obras o servicios, un 4% refieren a casos de convenios con universidades y otros entes, y 8% de los encuestados a otras formas de contratación. Mientras que 65% de los agentes ingresaron, directamente, a trabajar bajo relación de dependencia, es decir que fueron incluidos desde el principio de su relación laboral al escalafón del INSSJP.

Se podría decir, que, respecto de las formas de contratación, lo sostenido por los entrevistados 6 y 10 es representativo de la postura mayoritaria de los encuestados:

“Siempre estuve en planta, desde que ingresé estuve en planta.” (Entrevistado 6); “Los primeros 3 meses fueron de prueba y luego pasé a ser efectiva” (Entrevistado 10).

Por otro lado, en la actualidad, y debido a los planes de regularización que, como vimos, se acordaron entre los sindicatos y el PAMI, 96% de los encuestados se encuentra bajo relación de dependencia, y un 4% continúa revistando bajo figuras no laborales, y por lo tanto se encuentra excluido del escalafón y el sistema que propone.

Los dichos de los entrevistados 2 y 3 reflejan la situación detectada a partir de la realización de las encuestas:

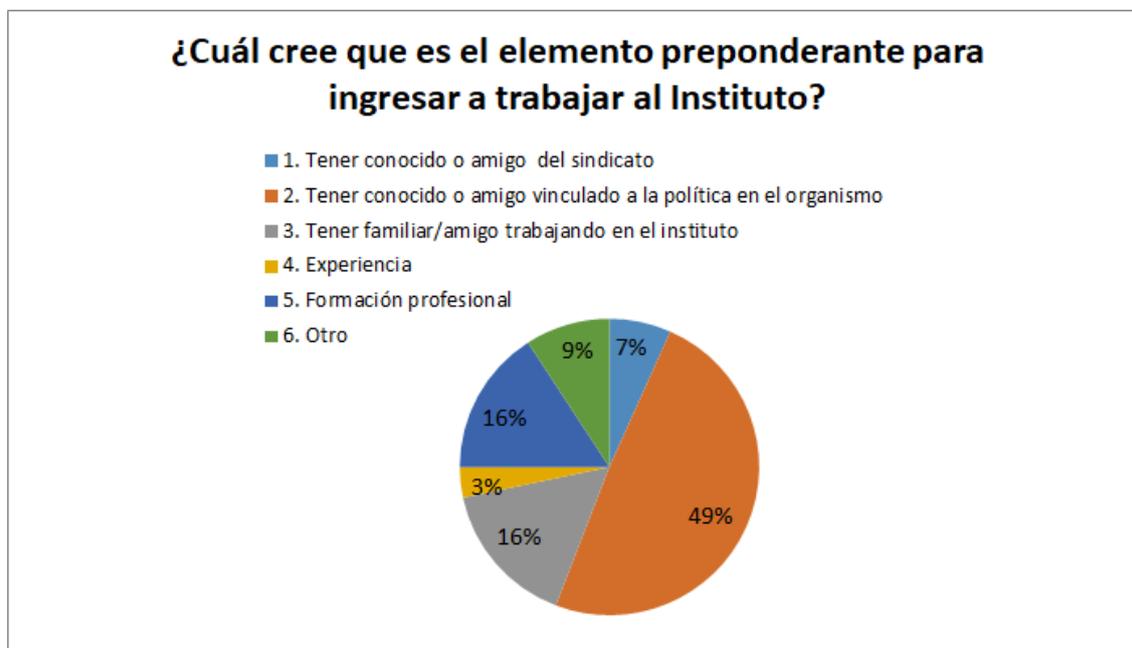
“Cuando entré estaba contratado, ahora me pasaron a planta, después de 5 años, pero conozco casos que entraron como monotributistas y a los 10 años los pasaron a planta recién”, entrevistado 2.

“Cuando ingresé estaba como contratada, monotributista, estuve así varios años hasta que me pasaron a planta permanente, y ahora estoy bajo relación de dependencia”, entrevistado 3.

Como se puede apreciar a través de los dichos de los entrevistados, algunos de los agentes que participaron de este estudio, ingresaban mediante figuras no laborales, y después de un tiempo pasaban a formar parte de la planta del organismo y a estar en relación de dependencia. Resulta relevante remarcar este punto, no solo por la irregularidad en las contrataciones cometidas por una organización pública, que se supone debería seguir y cumplir con las leyes, sino también, porque, según el mismo Convenio Colectivo que rige al INSSJP, se encontraron durante los años de contrato no laboral, fuera del escalafón y de todo el sistema de evaluación de desempeño, remuneración, y desarrollo de carrera.

Elemento preponderante para ingresar a trabajar al PAMI (2019)

Figura 11. Elemento preponderante para ingresar al PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Esta pregunta tuvo como propósito conocer cuál es la percepción de los encuestados respecto a los elementos preponderantes para ingresar a trabajar al organismo al año 2019.

A simple vista se puede apreciar que 49% de los agentes consideraron que el elemento preponderante para ingresar a trabajar a la organización es tener un conocido o amigo relacionado a la política, y esto puede entenderse como compartir la misma visión o bandera partidaria con las autoridades del instituto en el momento en el que se da el ingreso. A su vez, 16% de los encuestados consideraron que el elemento preponderante para el ingreso es tener un familiar o amigo trabajando en el organismo, y 7% de los encuestados indicaron que el elemento preponderante es tener un conocido o amigo en el sindicato. Si sumamos estas percepciones, se vislumbra que 72% de los agentes encuestados consideran que elementos relacionados con el patronazgo son los preponderantes a la hora de que se dé el ingreso al ente. Mientras que solo 16% de los

casos consideraron que la formación profesional es el elemento fundamental para que se pueda ingresar.

Resulta pertinente señalar que mientras que 49% de los encuestados consideraron que la afinidad política es importante para ingresar al ente, solo 17% de los casos declararon haber ingresado por conocido político, según lo observado en uno de los gráficos presentados anteriormente.

A su vez, ilustra la posición mayoritaria de los encuestados, lo sostenido por el entrevistado 9, quien indicó: “Principalmente se entra por contacto político y por conocidos y amigos”. A su vez, el entrevistado 7 sostuvo: “Más allá de que se puedan dar excepciones, la regla para entrar es lo político...”

Como se puede apreciar, las formas de ingreso relacionadas al patronazgo son las que se consideran más extendidas en el organismo según la percepción de los agentes que fueron encuestados y entrevistados en este estudio, sin que esto implique hacer generalizaciones a la situación de todo el Ente.

Solo 19% de los encuestados, consideraron que elementos relacionados al mérito, como la formación profesional o la experiencia, resultan los más relevantes a la hora de que se dé el ingreso de un agente al organismo.

Segunda sección de formulario de encuesta:

Resulta oportuno subrayar que para la segunda sección del formulario de encuesta se utilizaron distintas afirmaciones sobre los aspectos que se pretendieron estudiar, y se escogió la escala de Likert en 5 opciones para detectar cuan de acuerdo se encontraba cada encuestado con la afirmación realizada. Así, el encuestado podía responder que se encontraba: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo 3) medianamente de acuerdo 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo con la afirmación propuesta.

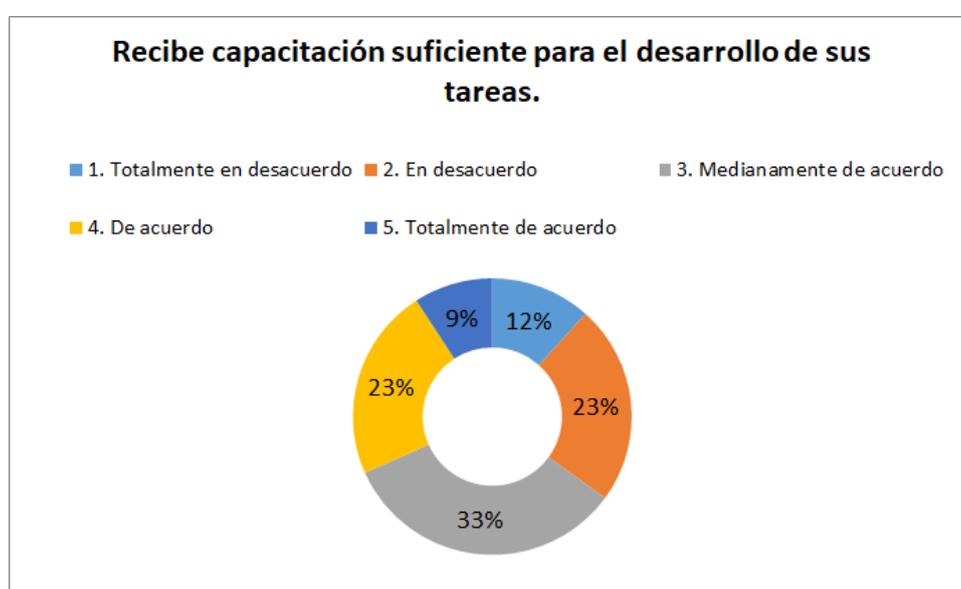
La opción 3 de la encuesta “medianamente de acuerdo” se interpreta como una respuesta positiva, es decir que se está de acuerdo con la afirmación, al igual que la opción

4 “de acuerdo” y la opción 5 “totalmente de acuerdo”. Mientras que la opción 1 y 2, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, se interpretan como respuestas negativas en relación de la afirmación presentada.

Capacitación

Suficiencia de la capacitación recibida por los encuestados PAMI

Figura 12. Suficiencia de Capacitación respecto a tareas PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Esta afirmación buscó medir si los agentes encuestados consideraban que recibían la capacitación necesaria para cumplir con sus tareas.

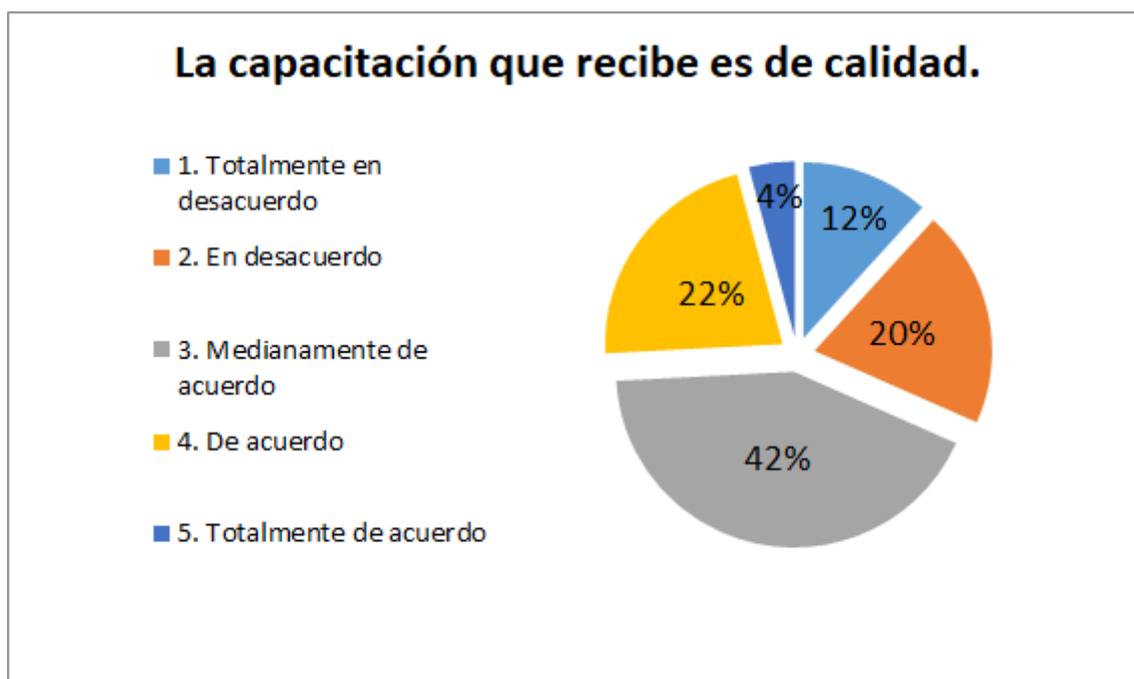
65% de los encuestados consideraron que recibían la capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas. Lo sostenido por el entrevistado 10 resulta ejemplificativo de esta posición “No tengo dificultad, y en mi caso puntual sí recibo capacitaciones desde el área de sistemas, por ejemplo, tuvimos capacitaciones de UX (User Experience)”. En la misma línea, el entrevistado 8 sostuvo que “Si, considero que recibo la capacitación suficiente en mi área”.

Es de destacar que, de este grupo, 33% declaró estar medianamente de acuerdo con la afirmación, por lo cual se puede observar que su adhesión no fue categórica.

Por otro lado, 35% de los encuestados consideraron que no recibían la capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas. Ilustra esta postura lo sostenido por el entrevistado 3: “considero que no recibo la capacitación suficiente para el desarrollo de mis tareas. Además, después de tanto tiempo uno ya sabe cómo viene la mano, y te das cuenta que depende de vos la capacitación, la organización no te va a proveer la capacitación que necesitas, eso te das cuenta. Lo que yo haga para capacitarme realmente va a correr por mi cuenta, porque los cursos que brinda el INSSJP no están orientados a mis necesidades, además son todos e-learning, y a mi es una metodología que no me sirve”. En esta misma línea, el entrevistado 9 indicó “Si, siento que tengo necesidades relacionadas a adquirir nuevos conocimientos, siento que falta formación en liderazgo, procesos, trabajo en equipo, comunicación. No, el Instituto no nos está dando respuesta a esas necesidades específicas que tenemos y que mejorarían las dinámicas del equipo y de trabajo”.

Calidad de la capacitación recibida

Figura 13. Calidad de capacitaciones recibidas en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Resulta llamativo que 42% de los encuestados estuvo medianamente de acuerdo con que la capacitación que recibía era de calidad. Esto podría dar lugar a interpretar que los cursos brindados por el INSSJP, a este grupo, no tienen una calidad tal que permita sostenerlo sin vacilaciones. Una opinión ilustrativa de esta postura podría ser la sostenida por el entrevistado 6, quien declaró “Los cursos en general están buenos, pero los conocimientos que te otorgan son bastantes básicos”. En este mismo sentido se manifestó el entrevistado 5, quien indicó “Los cursos que brinda el instituto en general son de calidad, pero no están orientados a las tareas que desarrollo. Porque los temas son pertinentes, pero no están orientados a las necesidades de capacitación de mi puesto”.

La misma postura fue compartida por el entrevistado 4, quien sentenció “Las capacitaciones son de calidad, pero hasta ahí nomás. Y las que me brindan realmente, no están muy orientadas a las tareas que realizo, como te dije, las capacitaciones que necesito para desarrollar mejor mis tareas, las pido, pero no me las dan”.

En suma, 26% de los encuestados considero que estaban totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la capacitación recibida era de calidad. A su turno, 32% de los agentes sostuvo que la capacitación que brinda el ente no era de calidad, ya que manifestaron estar totalmente en desacuerdo, o en desacuerdo con la afirmación.

Es ilustrativo de este segundo grupo, lo afirmado por el entrevistado 1, quien indicó “Hay capacitaciones, pero son capacitaciones que no aportan, porque por ejemplo el otro día fui a capacitarme sobre un nuevo sistema, pero fue todo hablado, no hubo práctica. No se puede aprender a usar un sistema si no lo prácticas, la teoría no sirve”. En la misma línea, el entrevistado 8 sostuvo que “Para mí los cursos de capacitación no son de calidad, la gente solo los hace para pasar de nivel, son de pésima calidad. Y encima son pesados, y no sirven para nada. No te dejan nada de información”.

Como se vislumbra de la información presentada, resultado de las entrevistas y encuestas tomadas, la satisfacción sobre los cursos brindados por el organismo, entre los agentes participantes, pareciera no ser la óptima. Esto debería ser revisado, ya que se destinan cuantiosos recursos económicos y de tiempo a capacitar al personal, y si éste no

se encuentra satisfecho con los cursos recibidos, se podría perder la eficacia de la capacitación que se otorga, que como vimos es una actividad excesivamente onerosa para las organizaciones tanto en términos económicos como de tiempo.

Coincidencia entre necesidades de capacitación, tareas realizadas, y capacitación ofrecida

Tabla 6. Relación capacitación-tareas PAMI (2019)

Categoría	La capacitación que recibe está orientada a las tareas que realiza y a sus necesidades de capacitación.
1. Totalmente en desacuerdo	16%
2. En desacuerdo	19%
3. Medianamente de acuerdo	34%
4. De acuerdo	27%
5. Totalmente de acuerdo	4%
Total general	100%

FUENTE: elaboración propia

Es de señalar que 65% de los encuestados sostuvo que la capacitación que recibe estaba alineada con sus necesidades, aunque resulta remarcable que 34% de los mismos manifestaron estar solo medianamente de acuerdo con la afirmación, por lo que no fue una adhesión categórica. Por otra parte, 35% de los encuestados consideraron que la capacitación que reciben no está orientada a sus tareas o necesidades de capacitación.

Respecto a este punto, el entrevistado 3 sostuvo: “Los cursos se hacen, y no sé para qué, los cursos a los que yo fui eran para que la gente sume horas de capacitación. Antes si se hacían más cursos y de mayor calidad, pero en general no están relacionados con la tarea que uno realiza ni con tus necesidades de capacitación”.

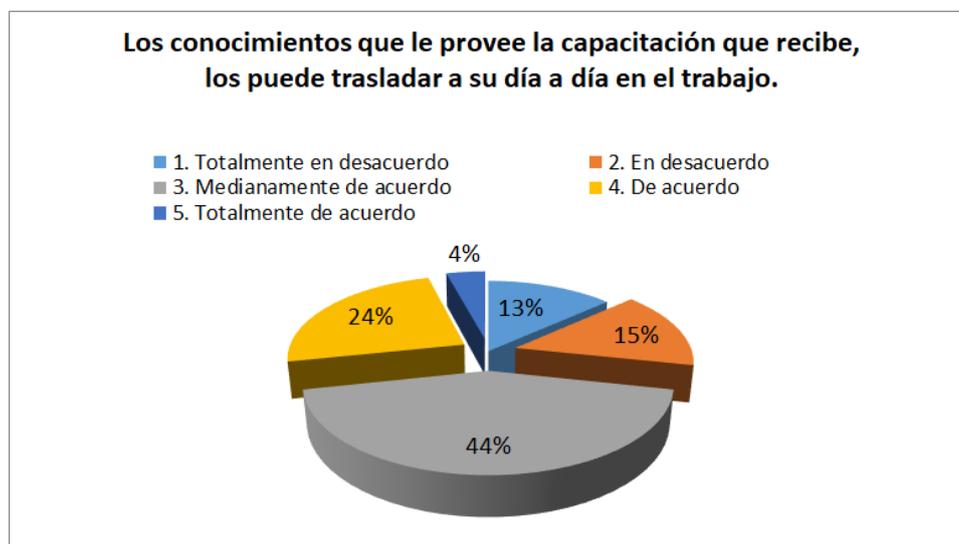
En la misma línea, el entrevistado 9 sentenció: “Los cursos de capacitación de hoy son para acumular horas, y no para cubrir las necesidades de conocimiento que tiene la gente. El año pasado hice un curso de contador para no contadores, y es un curso que no tiene absolutamente nada que ver con lo que yo hago, y tampoco tiene nada que ver

con cómo funciona ese tema en el instituto, pero lo hice porque no había otra cosa mejor, y necesitaba cumplir con las horas de capacitación”.

Como se puede apreciar, una proporción significativa de los agentes que fueron encuestados y entrevistados en este estudio considera que la capacitación que recibe no está relacionada a sus tareas o necesidades de capacitación. Este dato resulta relevante si se lo interpreta en clave con lo sostenido por Blake (1987), toda vez que las organizaciones no fueron hechas para capacitar a la gente sino para obtener resultados beneficiosos para sí mismas, los esfuerzos de capacitación deben responder estrictamente a las necesidades organizacionales. Si la capacitación que brinda el INSSJP no responde a las necesidades de la totalidad de los empleados encuestados y entrevistados, y a sus puestos de trabajo, esto podría llegar a afectar la satisfacción de las necesidades organizacionales del ente, y por lo tanto no se estaría haciendo un uso óptimo de sus recursos.

Transferencia de lo aprendido al puesto del trabajo

Figura 14. Transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación, lo que se buscó es comprobar la opinión de los encuestados respecto a cuán transferibles son los conocimientos aprendidos en la capacitación que

reciben del Instituto al puesto de trabajo. Ya que según Blake (1987) esta transferencia es un requisito indispensable para que la capacitación se considere efectiva.

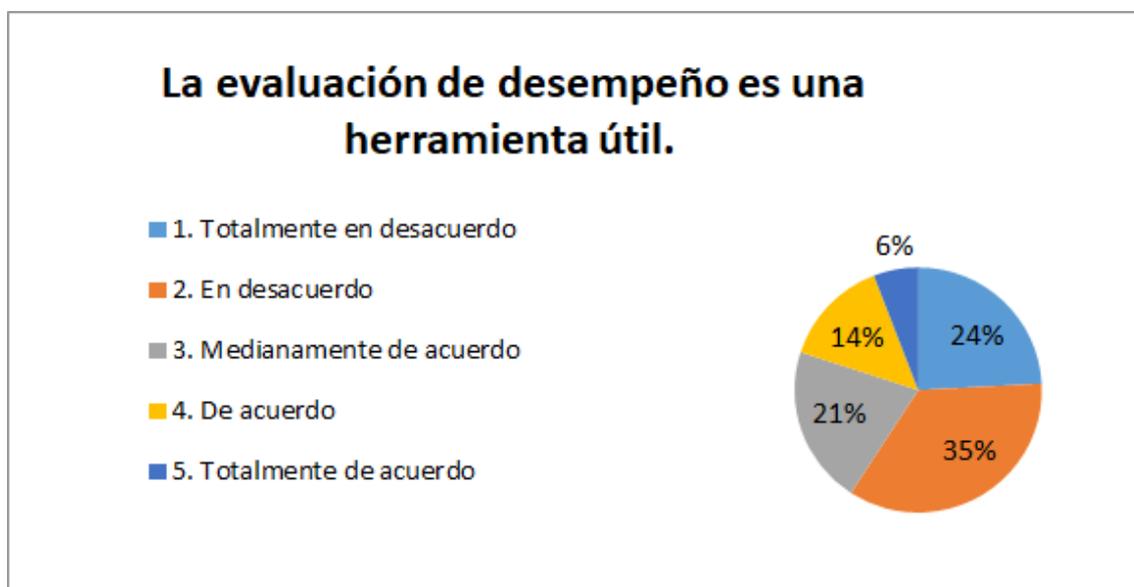
Se aprecia que 72% de los encuestados consideraron que si podían trasladar el conocimiento adquirido a su día a día en el trabajo. Es de subrayar que 43% de los casos, y que forman parte de este primer grupo, indicó que solo se encontraba medianamente de acuerdo con la afirmación, por lo cual no se trata de una adhesión categórica. A su turno, 28% de los encuestados consideró que la capacitación que recibían no la podían trasladar al puesto de trabajo.

La capacitación debe ser cuidadosamente diseñada a los fines de cubrir necesidades organizacionales reales, y que luego lo aprendido sea efectivamente trasladado a la tarea y sostenido en el tiempo. Por ello resulta remarcable el número de agentes encuestados que consideró que no podían trasladar lo aprendido al puesto de trabajo, ya que casi representa 1 de cada 3 participantes, y si lo aprendido no puede ser trasladado al puesto de trabajo, se termina despojando a la capacitación de la utilidad requerida en el seno de una organización.

Evaluación de desempeño

Utilidad de la Evaluación de desempeño

Figura 15. Utilidad de la evaluación de desempeño en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Es remarcable que 59% de los encuestados consideró que la evaluación de desempeño no era una herramienta útil, mientras que 41% de los encuestados sostuvieron que sí lo era. De este último grupo cabe aclarar que el 21% estuvo medianamente de acuerdo con la afirmación, por lo cual no hubo una adhesión contundente a la utilidad de la herramienta.

Podríamos decir que lo sostenido por la entrevistada 3 refleja la posición del grupo mayoritario: “Evalúan mi desempeño a través del sistema informático. Es la única forma en la que lo evalúan. Solo existe la evaluación de desempeño formal. Es la que se hace con el sistema. Y no me parece útil esta forma porque no se toman decisiones en base al formulario de evaluación de desempeño y la reunión que tenés con tu jefe. Como no mueve el amperímetro en nada el resultado de la evaluación de desempeño, ni en lo que cobrás, ni en las promociones, ni en las rotaciones, en nada, nadie le da importancia. Yo considero que si recursos humanos tomara decisiones con los resultados que se obtienen de la evaluación de desempeño, a la gente le importaría más”.

Por su parte el entrevistado 2 sostuvo: “La evaluación de desempeño no sirve para nada porque es un trámite, no está pensado para sumar, sino para cumplir. Que tengas buenos resultados o malos resultados en tu evaluación no modifica en nada tu situación laboral, ni en lo que cobrás, ni en la promoción”.

A su turno el entrevistado 1 sostuvo: “No estoy de acuerdo con este sistema, me gustaría que también evalúen más informalmente, el sistema actual no sirve. Hoy es un trámite, que depende de si te llevas bien o mal con tu jefe. Una de las etapas de la evaluación, es, supuestamente, la reunión con el jefe, pero no se hace, uno pone que se hizo en el sistema, pero ni siquiera se hace la entrevista con el jefe. Eso tiene que cambiar”.

El entrevistado 7 sentenció: “ En mi caso personal, quien me tenía que evaluar ni siquiera sabía el trabajo que hacía. Y me puso que todo estaba bien. Ni siquiera se reunió conmigo para la entrevista. Si no sabes lo que hago, no me podés evaluar, eso está claro”.

Según la percepción mayoritaria de los agentes participantes de este estudio, la forma en la que se realiza hoy la evaluación de desempeño no generaría valor a la organización.

Según Mercedes Iacoviello (1998), la evaluación de desempeño es una herramienta que provee retroalimentación a los empleados, indicándoles los aspectos a reforzar para que su desempeño se oriente a los objetivos de la organización. Sin embargo, en la realidad se observa que la herramienta es percibida por los agentes participantes, más como un trámite que como una instancia de mejora, y por lo tanto su función intrínseca no se cumpliría en este grupo.

Por último, y más allá del enfoque utilizado para la evaluación de desempeño, según Andrea Zerilli (1978), esta debe estar vinculada a los objetivos y cultura de la organización donde se realice, y para esto también es fundamental la comunicación del por qué y para qué de la herramienta, que cada empleado sepa qué se espera de ellos a fines de, antes de la evaluación, poder alinear su conducta a los objetivos previamente definidos. Resulta vital que el instrumento de evaluación de desempeño no se constituya en un mero trámite, o en un momento incómodo para los empleados, ya que esto desvirtuaría su utilidad y finalidad.

Además, y cómo podemos apreciar de los dichos de los entrevistados, al no estar realmente conectada con los otros subsistemas de recursos humanos como la remuneración o el desarrollo de carrera, se la despojaría del valor que podría sumar, ya que pareciera que no se contemplan sus resultados para tomar decisiones, y a su vez esto terminaría desmotivando a los empleados que formaron parte de esta investigación.

Evaluación de desempeño y desempeño real

Tabla 7. Evaluación de desempeño y desempeño real en el PAMI (2019)

Categoría	Los resultados de su evaluación de desempeño reflejan su desempeño real.
1. Totalmente en desacuerdo	17%
2. En desacuerdo	27%
3. Medianamente de acuerdo	26%
4. De acuerdo	25%
5. Totalmente de acuerdo	6%
Total general	100%

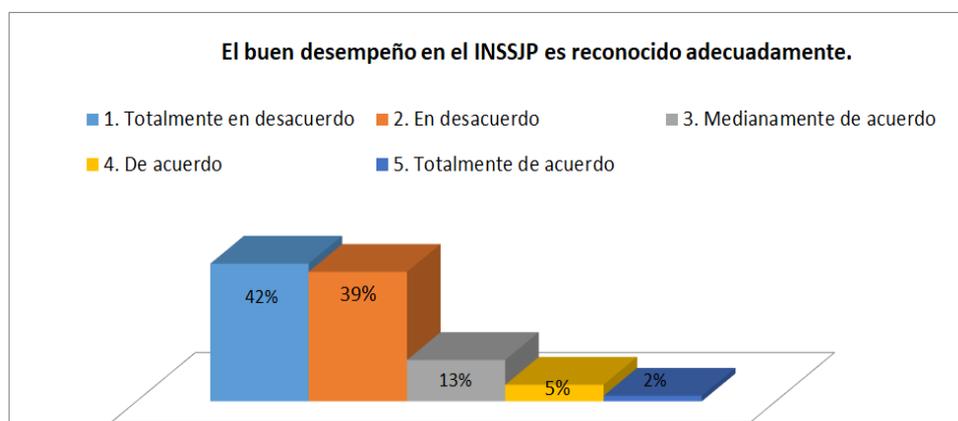
FUENTE: elaboración propia

Respecto al reflejo del desempeño real de los agentes encuestados y entrevistados, mediante el sistema actual de evaluación de desempeño, El 57% de los encuestados consideraron que la herramienta si reflejaba su desempeño. Mientras que casi la mitad de los agentes participantes, con 43% de los casos, consideró que la evaluación de desempeño no reflejaba su desempeño real. Cabe aclarar que en el primer grupo, el 26% de los casos solo se mostró medianamente de acuerdo con la afirmación, por lo cual se puede inferir que la adhesión a la afirmación no fue sin vacilaciones.

Aparentemente, la herramienta utilizada en la actualidad, al menos en el grupo de encuestados y entrevistados, no estaría reflejando con exactitud el desempeño de los agentes. Cabe recordar que el enfoque adoptado para la evaluación de desempeño en el INSSJP no está orientado a evaluar resultados concretos, sino más bien aspectos actitudinales.

Desempeño y reconocimiento en el PAMI (2019)

Figura 16. Desempeño y reconocimiento en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación se buscó comprobar la percepción de los encuestados, respecto a si consideraban que el buen desempeño era reconocido adecuadamente. 81% de los encuestados consideraron que el buen desempeño en el INSSJP no es reconocido adecuadamente, mientras que 19% de los encuestados consideraron que si lo es.

Un reflejo de la posición mayoritaria entre encuestados y entrevistados es lo declarado por el entrevistado 8, quien sostuvo “No sirve, porque la calificación no influye, no cambia nada, ni para bien ni para mal, no hay objetivos por cumplir ni metas. Si tenés buenas calificaciones debería ayudarte, premiarte. Pero no existe eso en el PAMI”. En la misma línea, el entrevistado 9 indicó que “PAMI no tiene premios ni castigos, podés hacer la plancha o laburar a full, y nadie te va a premiar ni castigar”.

Como vimos, según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño, en tanto herramienta, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, el aporte que hace al negocio de la organización. Por lo tanto, se supone que aquellos que hacen mejores aportes deberían ser reconocidos por el organismo, para promover e incentivar los desempeños excepcionales.

Sin embargo, como se puede apreciar de los resultados de las encuestas, y lo sostenido mayoritariamente por los entrevistados, esto no parecería ser lo que sucede en el INSSJP entre el grupo de empleados participante, ya que los resultados de la evaluación de desempeño no se encuentran vinculados directamente a la remuneración y al desarrollo de carrera, sino que son percibidos como un trámite a cumplir, para facilitar el cambio de nivel, como se señaló anteriormente.

Desarrollo de carrera en el PAMI

Percepción de posibilidades de desarrollo de carrera en el PAMI (2019)

Figura 17. Percepción de posibilidades de desarrollo de carrera



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación, se buscó conocer la percepción de los encuestados, respecto a la posibilidad que consideraban tener, para desarrollar su carrera en el organismo. 51% de los encuestados consideró que no tenía posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el organismo, mientras que 49% de los encuestados sostuvieron que sí tenían posibilidades de hacerlo. Es destacable que 27% de los encuestados pertenecientes a este segundo grupo indicó solo estar medianamente de acuerdo con la afirmación.

Resulta ilustrativo de la postura mayoritaria, lo sostenido por el entrevistado 6, quien señaló “No creo que tenga posibilidades de crecimiento. El desarrollo de las potencialidades lo busco afuera, no acá”.

Representativo de la segunda postura, resulta lo sostenido por el entrevistado 3, quien indicó “Hay posibilidades de crecimiento, pero no son fáciles, tenés que ir escalando de a poco. Esa posibilidad de crecer depende mucho de los contactos que tengas y de cómo le caes a los grandes directivos”. A su turno, el entrevistado 7 sostuvo que “Si, siento que tuve la oportunidad y la suerte de tener gente que me enseñó, aprendí. Pude desarrollar mi carrera, y terminé como jefe de división”. En la misma línea, el entrevistado 9 indicó “Si, en el lugar donde estoy ahora no, pero considero que si hay otras áreas donde me puedo desarrollar, áreas más relacionadas a lo mío”.

Interferencia de lo político/ sindical en el desarrollo de carrera en el PAMI

Tabla 8. Interferencia de lo político sindical en el PAMI (2019)

Categoría	Los contactos políticos/sindicales son importantes para obtener una promoción en el Instituto.
1. Totalmente en desacuerdo	6%
2. En desacuerdo	10%
3. Medianamente de acuerdo	14%
4. De acuerdo	31%
5. Totalmente de acuerdo	39%
Total general	100%

FUENTE: elaboración propia

Es destacable que 84% de los encuestados considero que los contactos políticos/sindicales son importantes para obtener una promoción en el Instituto. Mientras que solo 16% de los encuestados considero que ese no era el caso.

Representativo de la postura mayoritaria es lo sostenido por el entrevistado 1 respecto a este punto, quien sentenció “El sindicato te salva o te hunde, por ejemplo, el otro día le pedí un ascenso a mi jefe que es subgerente, y me dijo que se lo pida al sindicato porque él no podía hacer nada, que todo lo movía el sindicato”. En la misma línea, el entrevistado 5 indicó que “Todo está de acuerdo con lo que pase con la coyuntura política.

En cada cambio de gobierno se nota el aumento de ingresos y de las promociones. Es todo muy político”.

En sentido casi idéntico, el entrevistado 8 sostuvo que “Promocionar es estar en el lugar y en el momento adecuado y tener contactos adecuados, sino no pasa nada. Hay que relacionarse con gente de poder para promocionar”. Por último, el entrevistado 9 fue categórico al afirmar que “en el área que estoy yo, pusieron de jefe de toda el área a un profesor de educación física, que no tiene ningún conocimiento de gestión o de tercera edad, y eso porque tenía un buen contacto político”.

Como se podría inferir de lo comentado por los agentes, pareciera que los mecanismos políticos son especialmente relevantes en las formas de promoción que existen entre el grupo que participó de este estudio.

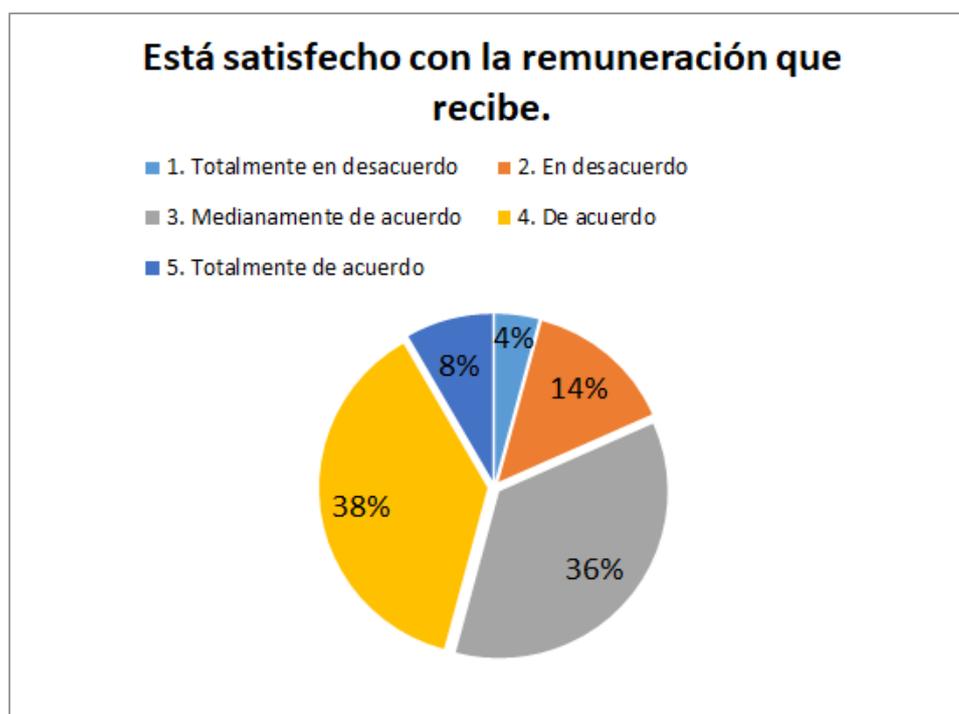
Estas formas de promoción no guardarían ninguna relación con lo sostenido por Chiavenato (2009) en cuanto al desarrollo de carrera, quien indica que el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue, o al menos debería seguir, una secuencia y que se centra en la planificación de la carrera futura de aquellos agentes que tienen potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad y consecuente jerarquía. Según este autor, se puede sostener que el desarrollo de las carreras de los trabajadores de un organismo se logra cuando se integra este proceso con otros sistemas de la administración del personal, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la política remuneratoria.

De acuerdo con lo sostenido por los encuestados y entrevistados, esto no sería lo percibido por ellos, ya que, prima facie, las promociones se darían por criterios principalmente políticos, sin mediar la antigüedad, formación, o idoneidad de los empleados para ocupar puestos de mayor jerarquía.

Remuneración en el PAMI (2019)

Satisfacción con la remuneración

Figura 18. Satisfacción de los agentes encuestados con la remuneración en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Respecto a esta afirmación, se buscó constatar el grado de satisfacción, y la percepción de los agentes del INSSJP, respecto al sistema remuneratorio, al momento de realización de las encuestas y entrevistas.

Resulta destacable que 82% de los encuestados sostuvo estar satisfecho con la remuneración que recibe, mientras que 18% indicó que no lo estaba.

Una afirmación representativa de la posición mayoritaria sería la esbozada por el entrevistado 5, quien declaró “Yo estoy satisfecho con la remuneración que recibo. La verdad es que no me puedo quejar”. A su turno el entrevistado 6 sostuvo “Si, me siento satisfecho con la remuneración que recibo”.

Mientras que refleja la postura minoritaria lo sostenido por el entrevistado 1, quien indicó “Hoy en día para nada. En una época sí, pero hoy con los pésimos aumentos que

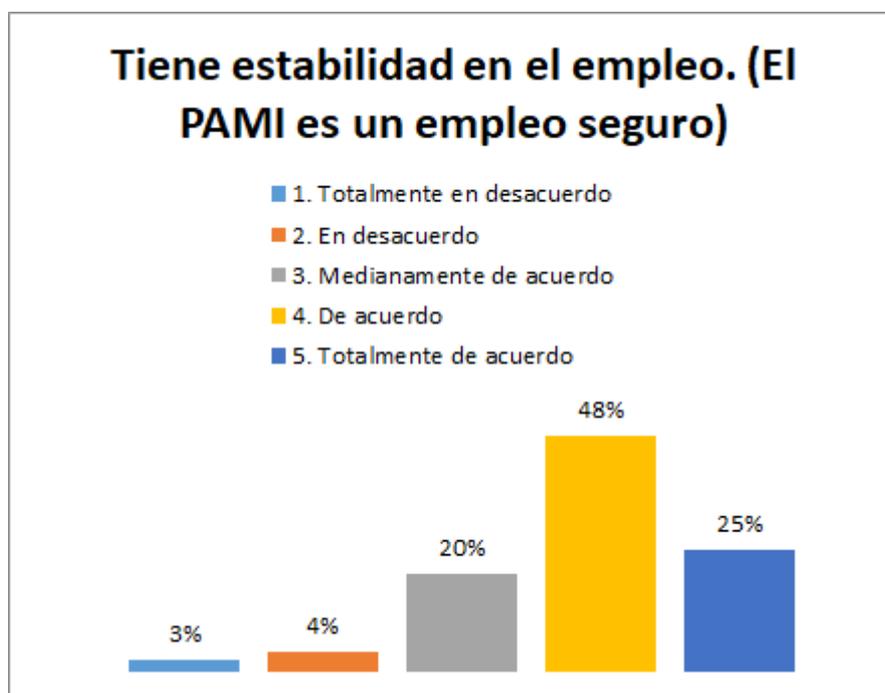
hubo y en el contexto de inflación, los sueldos quedaron muy atrasados. El año pasado el aumento fue del 13% cuando la inflación fue del 45%. Quedaron muy atrasados los aumentos, y el sueldo ya no rinde”. En la misma línea el entrevistado 8 declaró “No estoy satisfecha con la remuneración que recibo, no me parece suficiente teniendo en cuenta la formación que tengo y como trabajo”.

Chiavenato (2009) indica que cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente, y como se observa, una gran mayoría de los agentes entrevistados y encuestados, que pertenecen a los más variados puestos y categorías, se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben, porque el organismo tendría una estructura salarial competitiva según se desprende del análisis anteriormente realizado.

Sin embargo, el aspecto remuneratorio resulta necesario compararlo con a quién se le paga, ya que según indica Chiavenato (2009), a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. En este segundo punto se puede observar la problemática que tiene el organismo, ya que, si bien la mayoría de los agentes que participaron de este estudio se sienten satisfechos con la remuneración, ellos mismos manifestaron que la remuneración, según su percepción, no está vinculada al desempeño ni a los aportes que hacen al ente. Por lo cual se observa que no es realizado un óptimo uso, de parte de la organización, de los recursos destinados las compensaciones y beneficios, al menos en este grupo, dado que tanto agentes con desempeños elevados, como aquellos con desempeños bajos reciben remuneraciones similares, toda vez que este aspecto no está vinculado directamente al sistema de evaluación de desempeño.

Estabilidad en el empleo en el PAMI (2019)

Figura 19. Estabilidad en el empleo en el PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Pese a que, como se indicó, el INSSJP rige sus relaciones laborales por la Ley de Contrato de Trabajo, y por lo tanto sus agentes cuentan con una estabilidad impropia, 93% de los encuestados consideró que cuenta con estabilidad en el empleo, mientras que solo 7% de los casos consideró que no tenían estabilidad.

Una afirmación que abona la postura mayoritaria es la sostenida por el entrevistado 1 quien sentenció “Hay estabilidad absoluta en el empleo, y salvo que golpees a alguien no te echan. Por ser el Estado y porque a nadie le importa, porque es todo tan impersonal, al no haber un dueño a nadie le importa, y si sos vago o no, no importa, todos tienen estabilidad”.

Por su parte el entrevistado 2, indicó “La estabilidad es absoluta, acá no echan a nadie, por más que haya cometido grandes errores. La única forma que conozco por la

que se desvinculó a alguien es porque atacó físicamente a su jefe, sino es casi imposible que te echen”.

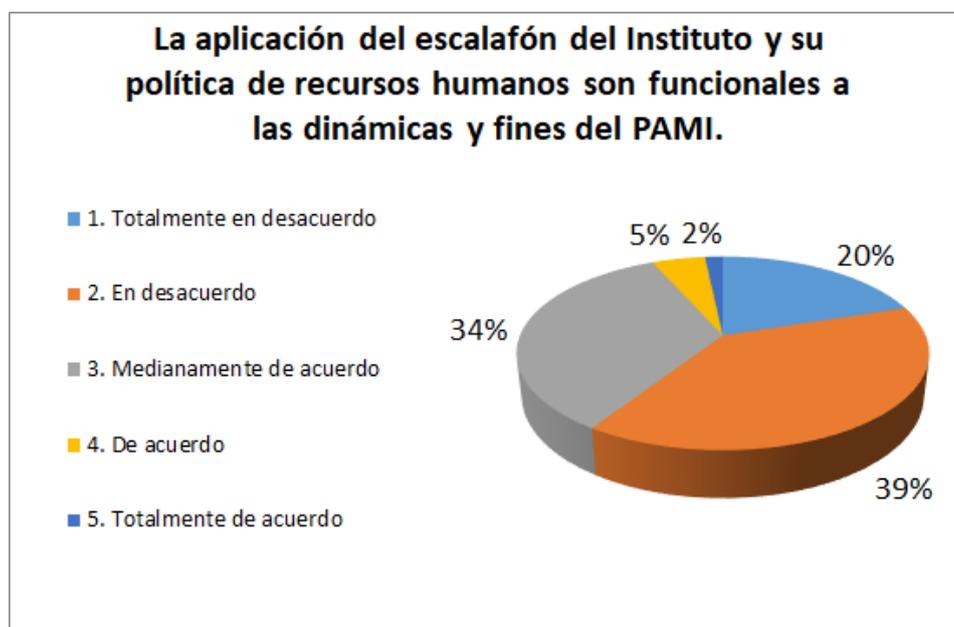
En la misma línea, el entrevistado 6 sostuvo “Si, considero que tengo estabilidad en el empleo. Uno tiene esa sensación. Y es uno de los factores que hacen que sea lo mismo trabajar o no trabajar, superarse o no superarse. El sistema no impulsa a que la gente se supere. Porque tenés la estabilidad garantizada”. A su turno, el entrevistado 7 también coincidió en este sentido al afirmar que “La estabilidad en el empleo en PAMI se siente. Yo creo que tenemos una estabilidad, aunque si tenés que ir a trabajar. Si no das motivos para que te despidan, si no te tiras a chanta, no te despiden. Es muy difícil que el Instituto cierre o quiebre, y eso te da estabilidad. Tenés mucha más estabilidad que en el sector privado, eso ni hablar”.

Por su parte, ilustran la posición minoritaria, lo indicado por el entrevistado 4: “Antes había más estabilidad, pero ahora la realidad es que siento que no. No tenés estabilidad. Si te quieren echar por la ley que rige al organismo, lo pueden hacer”.

Como se puede apreciar, al menos en el grupo participante de este estudio, la sensación de estabilidad en el empleo es percibida con fuerza, y este es un elemento que influye en la cultura organizacional del PAMI y puede ser aprovechado para desarrollar políticas de recursos humanos acorde. Ya que no tomarlo en consideración podría afectar negativamente el desempeño de los empleados.

Funcionalidad del escalafón PAMI y su política de recursos humanos con respecto a los fines del ente

Figura 20. Percepción de la funcionalidad del escalafón de PAMI (2019)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación se buscó reflejar cuán de acuerdo o no se encontraban los agentes del organismo respecto a la funcionalidad del escalafón PAMI y su política de recursos humanos con los fines del ente.

Es destacable que 59% de los encuestados sostuvo que el escalafón y la política actual de recursos humanos en el organismo no eran funcionales a las dinámicas y fines del ente. Mientras que 41% consideró que si lo eran, de este segundo grupo 34% de los encuestados expresaron estar solo medianamente de acuerdo con la afirmación.

Posturas que representan al primer grupo son las sostenidas por el encuestado 1 y 2, quienes afirman lo siguiente: “No, son totalmente disfuncionales, el jefe no habla con el empleado, la capacitación es un chiste, la evaluación de desempeño no sirve, no hay posibilidades de carrera. El sistema de recursos humanos como está hoy no le aporta al Instituto ni a sus fines, porque no se promueve el buen desempeño ni se castiga el malo,

no se capacita correctamente, etc., entonces este sistema nunca puede ser funcional” - Entrevistado 1.

“No existe siquiera una política de recursos humanos, es todo coyuntural, no hay planes ni estrategia, todo se mueve por inercia, si se aplicara más inteligencia se podrían hacer muchas cosas en el Instituto, pero por el manejo tan político que hay todo apunta a eso. El sistema actual no le sirve a nadie” - Entrevistado 2.

A su vez, resulta categórico lo sostenido por el entrevistado 10: “Estamos hablando de la obra social con mayor cantidad de afiliados de Argentina, que no tiene personal idóneo para tratar a un afiliado vulnerable y cansado de los malos manejos, de la falta de respuestas, de las demoras, de prestadores poco profesionales y del mal servicio en general, después de haber aportado toda su vida. Estamos hablando de agencias colapsadas, donde el personal no da abasto para atender a los afiliados en las horas pico, mientras en nivel central siguen repartiendo cargos a dedo, muchos ocultos en incisos que no demuestran el cargo real (para que no sean despedidos en el cambio de gobierno). Pienso que muchas de esas personas serían necesarias en las agencias, por ejemplo. Pero volviendo a la pregunta inicial, no creo que la política de recursos humanos sea funcional a los fines últimos del organismo, que en definitiva es el de proveer una obra social y un servicio asistencial de calidad para los jubilados y pensionados afiliados, cosa que no está sucediendo”.

Se remarca que ninguno de los entrevistados consideró que el escalafón, ni la política actual de recursos humanos eran funcionales a los fines del organismo.

Como se puede apreciar, de la postura mayoritaria tanto de encuestados como de entrevistados, hay una percepción generalizada en este grupo, de que no se están gestionando adecuadamente los recursos humanos, y que consiguientemente esto no es funcional al ente, ni al cumplimiento de sus fines.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención que se presentará a continuación, surge del análisis realizado en este trabajo, de la información a la que tuvo acceso este investigador mediante los informantes clave (1 representante gremial, 1 agente de la gerencia de recursos humanos, 1 agente de la estructura gerencial y 1 agente sin personal a cargo), y teniendo en consideración que el estudio fue de tipo exploratorio/descriptivo y que la muestra con la que se trabajó no es probabilística, y no resulta representativa de la población.

La misma se realiza solo a modo de ejercicio teórico-práctico, en miras de añadir valor al análisis propuesto y de recuperar ciertos elementos de los hallazgos realizados dentro del grupo estudiado, pero se debe tener presente que, al haber sido realizada de manera independiente, y no en el seno institucional, no cuenta con validaciones internas del organismo.

Para poder diseñar propuestas de intervención precisas y globales, que contemplen a todo el sistema escalafonario y de recursos humanos, y que puedan ser aplicables a la totalidad de los agentes del ente, es necesario diagnosticar la aplicación del sistema actual en todo el instituto y a sus más de quince mil empleados. Por supuesto que un trabajo de tal magnitud solo se podría realizar contando con el pleno apoyo de las autoridades del PAMI y con los recursos materiales y humanos de la institución.

Si bien las propuestas aquí realizadas son de carácter sistémico, se hicieron teniendo en miras las problemáticas que se advirtieron en base al análisis normativo realizado y a las percepciones del grupo estudiado. Aunque, como se mencionó, esta propuesta no está internamente aprobada por el INSSJP, podría ser un puntapié inicial, con un diagnóstico más extensivo, para encarar las mejoras que requiere el organismo en sus dinámicas.

5.1. Denominación

“Propuesta para la mejora del escalafón PAMI y la gestión de sus recursos humanos”

5.2. Descripción

Los principales ejes que va a abarcar esta propuesta, porque se considera que son los que deben ser atendidos con más urgencia, son:

1. Las formas de reclutamiento e ingreso al PAMI
2. La capacitación en el PAMI
3. La evaluación de desempeño y su relación con la remuneración
4. El desarrollo de carrera en PAMI

Actores relevantes

Los actores relevantes para esta propuesta de intervención se considera que son:

Cuadro 6. Actores relevantes

Actores			
Sigla	Nombre	Descripción	Tipo
DE	Dirección Ejecutiva del Instituto	Toma las decisiones estratégicas del Instituto. Tiene una composición designada directamente por el poder ejecutivo nacional, por lo cual persigue intereses políticos.	Político
GRH	Gerencia de Recursos Humanos	Encargada de los temas relativos al personal.	Institucional
CCFP	Centro de Capacitación y Formación Profesional del INSSJP	Responsable de los temas referidos a capacitación.	Institucional
A.P.P.A.M.I.A	Asociación Profesionales del Programa de Atención Médica Integral y Afines	Asociación sindical que nuclea a los profesionales médicos del Instituto. Interviene ante asuntos que afectan a los profesionales de la salud vinculados al PAMI.	Sindicato
A.T.E	Asociación Trabajadores del Estado	Asociación sindical con postura combativa frente a las autoridades del Instituto. Tiene participación y actuación en múltiples reparticiones estatales.	Sindicato
U.P.C.N	Unión del Personal Civil de la Nación	Asociación sindical con postura transaccional y colaboracionista con las autoridades del PAMI. Tiene participación y actuación en múltiples reparticiones estatales.	Sindicato
U.T.I.	Unión de Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados	Asociación sindical con postura transaccional. El PAMI y sus empleados son su campo exclusivo de actuación.	Sindicato
AP	Agentes del PAMI	Son los empleados del ente, y los principales destinatarios de las políticas de personal.	Empleados
AF	Afiliados del Instituto	Son los adultos mayores, jubilados, pensionados, y sus familiares, en tanto destinatarios de los servicios del PAMI e interesados fundamentales de la mejora de las dinámicas y prestaciones ofrecidas por la Institución. Son su razón de ser.	"Clientes" / Destinatarios de los servicios

FUENTE: elaboración propia

- **Dirección Ejecutiva del Instituto (DE):** Se lo considera un actor relevante ya que se requiere su aprobación para poner en práctica las tareas propuestas, y se requerirá una reasignación de recursos tanto económicos como humanos para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, es quien toma las decisiones estratégicas del Instituto. Como se indicó anteriormente, se lo considera un órgano principalmente político, porque su directorio está designado directamente por el Poder Ejecutivo Nacional, y sus políticas suelen alinearse al mismo.
- **Gerencia de Recursos Humanos (GRH):** es la que administra la mayoría de los temas vinculados al personal, y es desde donde se deberán liderar la mayoría de las acciones a desarrollarse dentro de este plan de intervención.
- **Centro de Capacitación y Formación Profesional del INSSJP (CCFP):** Debido a que es el área que aprueba, administra y ejecuta todo lo concerniente a la capacitación dentro del ente. Cabe destacarse que se toma a la gerencia de recursos humanos y al centro de capacitación y formación profesional del INSSJP como dos actores distintos, ya que en el funcionamiento del PAMI son dos áreas independientes, con autoridades, presupuestos, y funciones específicas. A su vez, en las políticas y planes propuestos por el centro de capacitación tienen intervención los sindicatos del INSSJP.
- **Sindicatos actuantes en PAMI:** Son actores e interesados fundamentales, ya que todas las propuestas aquí realizadas van a afectar a los empleados del organismo, afiliados de estos sindicatos. Generalmente las acciones que involucren a los recursos humanos del INSSJP son consultadas con estas asociaciones, las que se constituyen en actores de poder. Como se mencionó anteriormente, los principales sindicatos actuantes son:
 - Asociación Profesionales del Programa de Atención Médica Integral y Afines (A.P.P.A.M.I.A).
 - Asociación Trabajadores del Estado (A.T.E)

- Unión del Personal Civil de la Nación (U.P.C.N)
- Unión de Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (U.T.I.)

Cabe remarcar que cada una de estas asociaciones tiene distribución, impacto, intereses, afiliados, y modos de actuar distintos. Por una cuestión de brevedad, y porque dicho análisis requeriría una indagación que escapa al alcance de este estudio, no se profundizará en las características particulares de cada una. Sin embargo, estas heterogeneidades deberían ser contempladas al momento de interpretar o prever su reacción frente a los cambios o implementaciones que se propongan en esta materia.

- **Agentes del PAMI (AP):** Son los empleados del organismo y los principales destinatarios de estas modificaciones. Se verán afectados directamente por las mismas.
- **Afiliados del Instituto (AF):** Se los considera actores/interesados principales, en tanto son la razón del existir de la organización, y todas las iniciativas y propuestas que surjan en el organismo deberían ser realizadas en miras a tener un impacto directo o indirecto en los servicios que presta a sus afiliados.

Influencia de actores

De acuerdo con el nivel de influencia y dependencia con la que cuenta cada uno de los actores en las decisiones referentes al personal, y específicamente a las propuestas aquí realizadas, los podemos distinguir entre:

- **Actores dominantes:** Son aquellos que cuentan con una alta influencia respecto a decisiones e iniciativas que afectan al personal, y a su vez tienen una baja dependencia de otros actores, por lo cual, cuentan con una amplia autonomía para actuar.
- **Actores enlace:** Son aquellos que cuentan con alta influencia en temas relacionados al personal, pero a su vez tienen alta dependencia de otros actores. Estos suelen ser actores institucionales, es decir que tienen una función definida y pertenecen a la estructura interna del organismo.

- **Actores autónomos:** Son aquellos con baja dependencia e influencia respecto a la organización y administración del Instituto, pero que deben ser considerados.
- **Actores Sumisos/ dominados:** Son aquellos con baja influencia dentro del ente, especialmente si se los considera de forma individual, pero que tienen una alta dependencia de otros actores, y se ven afectados por las medidas y decisiones que estos toman.

Figura 21. Plano de influencias y dependencia de actores

Plano de influencias y dependencia de actores		
I N F L U E N C I A	<p>DOMINANTES</p> <p>DE A.T.E U.P.C.N U.T.I A.P.P.A.M.I.A</p>	<p>ENLACE</p> <p>GRH CCFP</p>
	<p>AUTONOMOS</p> <p>AF</p>	<p>SUMISOS</p> <p>AP</p>
DEPENDENCIA		

Fuente: elaboración propia

Se considera que la dirección Ejecutiva (DE), y los distintos sindicatos obrantes en el organismo ejercen una influencia dominante respecto a las decisiones en materia de personal, ya que pueden promover o no, la aplicación de las propuestas aquí vertidas y facilitarlas u obstruirlas. Por tal es vital contar con el apoyo de estos actores para su concreción.

Por otro lado, la Gerencia de Recursos Humanos (GRH), y el Centro de Capacitación (CCFP) fueron catalogados como actores de enlace, porque si bien cuentan con alta influencia en materia de personal, ya que son los sectores encargados de implementar las políticas de RR.HH, ambos tienen una fuerte dependencia de la

Dirección ejecutiva del Organismo, ya que no son autónomos. A su vez, para aplicar sus políticas deben contar con el consenso de los sindicatos actuantes a los fines de evitar conflictos.

Se entiende que los Afiliados del Instituto (AF) serían actores “autónomos” ya que cuentan con un bajo grado de influencia y dependencia respecto de las decisiones referidas al personal.

Por último, y por las características que presentan, se cataloga a los agentes del PAMI (AP) como actores sumisos ya que los mismos cuentan con un alto nivel de dependencia de otros actores como la dirección ejecutiva, los Sindicatos, o la Gerencia de Recursos Humanos, y, a nivel individual, tienen un bajo nivel de influencia.

A modo de ejercicio, en esta propuesta de intervención se determinan y asignan tareas, responsables, y se definen plazos tentativos para la realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos propuestos. No se atinó a realizar proyecciones presupuestarias de las tareas a ejecutar, ya que ellas pueden ser, en gran medida y con reasignaciones, ejecutadas con los recursos con los que actualmente cuenta el ente.

Cuadro 7. Objetivos y actividades

Ejes	Objetivos	ACTIVIDADES			Probable impacto sobre la organización	Posicionamiento probable de los actores					
		Nombre	Sigla	Descripción		DE	GRH	CCFP	SINDICATOS (UTI, ATE, UPCN, APPAMIA)	AP	AF
Las formas de reclutamiento e ingreso al PAMI	Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso, y que procuren al organismo los mejores talentos disponibles	Perfiles y Funciones	Per_Fun	Definir perfiles de puesto, identificar cargos y funciones	Permitirá conocer los puestos y perfiles con los que cuenta el ente para diseñar mejores estrategias de capacitación, incentivo y recursos humanos en general	A favor	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	Neutral	Neutral	A favor, aunque pueden ofrecer ciertas resistencias a la hora de brindar información exacta y precisa sobre las tareas que desarrollan	A favor
		Proceso de reclutamiento	Pro_Rec	Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección basado en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso de los postulantes	Permitirá contar con los mejores talentos disponibles para la organización	Ambigua, puede estar a favor si se compromete con los principios de mérito e igualdad propuestos, pero le restaría poder discrecional para designar empleados	Ambigua, puede estar a favor si se compromete con los principios de mérito e igualdad propuestos, pero le restaría poder discrecional para designar empleados	Neutral	En contra, le resta poder a la hora de proponer empleados alineados al gremio familiares/amigos, etc	En contra, le resta poder a la hora de proponer candidatos a ingresar que sean familiares/amigos/ conocidos, etc	A favor
		Evaluación de personal	Ev_Per	Evaluar al personal ingresado y el proceso de reclutamiento y selección (Todo el año)	Permitirá tomar decisiones sobre la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, y premiar o desvincular a los nuevos ingresos de acuerdo a sus aportes y desempeño	A favor	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	Neutral	Ambigua, puede ofrecer resistencias, ya que generalmente los sindicatos del ente no están a favor de los procesos de evaluación de desempeño	En contra, pueden surgir resistencias y tensiones a la hora de ser evaluados	A favor
La capacitación en el PAMI	Establecer planes y cursos de capacitación basados en las necesidades concretas de formación de los agentes, teniendo en cuenta las características y desafíos que presenta el puesto de trabajo y las prioridades organizacionales definidas por la Dirección Ejecutiva	Encuesta de capacitación	Enc_Cap	Realizar encuesta anual de necesidades de capacitación que involucren a todo el personal del organismo, a los jefes de cada área, y a la oficina de recursos humanos	Permitirá contar con una buena herramienta de diagnóstico para diseñar las capacitaciones del organismo de la manera más eficiente y con el mayor impacto posible	A favor	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	A favor	A favor	A favor
		Plan de capacitación	Pla_Cap	Confeccionar plan anual de capacitación teniendo en cuenta las necesidades concretas de capacitación de los agentes y las prioridades del Instituto	Permitirá optimizar los recursos asignados a la capacitación y lograr que los recursos humanos del ente estén adecuadamente preparados para desarrollar sus tareas	A favor	A favor	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	A favor, aunque va a buscar tener una participación activa en la definición del plan y de los cursos que se ofrecen	A favor	A favor
		Ejecutar plan de capacitación	Eje_Plan	Ejecutar plan de capacitación y evaluar los cursos realizados (Todo el año)	Permitirá tener un feedback y diagnóstico sobre los cursos realizados y ajustar desvíos	A favor	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	A favor	A favor	A favor
La evaluación de desempeño y su relación con la remuneración	Vincular los mecanismos de evaluación de desempeño con el sistema de capacitación, desarrollo de carrera y remuneraciones, a los fines de premiar los desempeños excepcionales e incentivarlos	Evaluación de desempeño y remuneración	Ev_Rem	Vincular los resultados de la evaluación de desempeño a la remuneración	Permitirá incentivar los mejores desempeños y motivar a los empleados	Puede ofrecer resistencia a la hora de liberar los fondos para vincular el desempeño a la remuneración	Puede ofrecer resistencias a la hora de diseñar el sistema de evaluación de desempeño vinculado a la remuneración debido a la magnitud de la tarea y los recursos humanos y de tiempo que involucrará	Neutral	En contra, actualmente los sindicatos intervinientes no están a favor de vincular el desempeño a la remuneración. Se podrían ver afectados sus propios afiliados si no cuentan con desempeños satisfactorios	Ambigua, algunos empleados pueden estar a favor, los de mejor desempeño, mientras que otros en contra, debido a que verían afectadas sus remuneraciones	A favor
El desarrollo de carrera en PAMI	remuneraciones, a los fines de premiar los desempeños excepcionales e incentivarlos	Plan de carrera	Pla_Car	Modificar y desarrollar el plan de carrera de los empleados del INSSJP	Permitirá lograr un mayor grado de desarrollo de los empleados y se constituirá en un incentivo para los agentes, permitiendo al organismo contar con personal preparado y formado para ocupar puestos clave	En contra, implicaría el desembolso de muchos recursos materiales y la búsqueda de consensos con los sindicatos	A favor, aunque puede ofrecer resistencias debido a la magnitud de la tarea que deberá llevar a cabo esta área	Neutral	A favor, de hecho es una de las demandas actuales de los sindicatos actuantes en el INSSJP	A favor, les permitiría tener mayores perspectivas de promoción y desarrollo de carrera en el ente	A favor

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Matriz de posicionamiento de actores

Actor	Actividad/ Tarea							
	Per_Fun	Pro_Rec	Ev_Per	Enc_Cap	Pla_Cap	Eje_Plan	Ev_Rem	Pla_Car
DE	1	0	1	1	1	1	0	-1
GRH	1	0	1	1	1	1	0	1
CCFP	0	0	0	1	1	1	0	0
A.P.P.A. M.I.A	0	-1	0	1	1	1	-1	1
A.T.E	0	-1	0	1	1	1	-1	1
U.P.C.N	0	-1	0	1	1	1	-1	1
U.T.I.	0	-1	0	1	1	1	-1	1
AP	1	-1	-1	1	1	1	0	1
AF	1	1	1	1	1	1	1	1
Numero de acuerdos	4	1	3	9	9	9	1	7
Numero de desacuerdos	0	-5	-1	0	0	0	-1	-1

Fuente: Elaboración propia

Referencia	Descripcion
1	Actor a favor de la actividad
-1	Actor en contra de la actividad
0	Actor con posicion neutral o ambigua en relacion a la actividad

Como se puede observar en la matriz de posicionamiento de actores, hay actividades que, a simple vista, contarían con mayor apoyo que otras para ser implementadas y llevadas a cabo, teniendo en cuenta el número de acuerdos existente.

Así, por ejemplo, las actividades relacionadas a la capacitación contarían, eventualmente, con un amplio grado de apoyo de parte de los actores para ser adoptadas, ya que su implementación no significa, necesariamente, reducir el poder y la discrecionalidad de los actores dominantes.

Sin embargo, se anticipa que otras actividades como el desarrollo del procedimiento de reclutamiento y cambios en el sistema de evaluación de desempeño,

encontrarían serias dificultades a la hora de ser implementadas por el gran número de desacuerdos que generan.

Se puede presuponer, válidamente, que todas las actividades que quiten poder a los actores dominantes (Dirección ejecutiva y sindicatos) van a generar un mayor número de desacuerdos que aquellas que no afecten la distribución de poder y discrecionalidad con la que hoy cuentan estos actores. Sin embargo, se entiende que ciertas actividades, aunque presenten un alto grado de desacuerdo para su implementación, deben ser ejecutadas a los fines de mejorar las dinámicas del ente, y lograr un mayor nivel de transparencia y buen funcionamiento institucional.

5.3. Justificación

En base al primer diagnóstico exploratorio realizado en la institución, surge que el escalafón y su política de recursos humanos necesitan ser ajustados para optimizar la administración del PAMI en materia de personal, y tener un impacto y recepción positiva de parte de los trabajadores.

Resulta fundamental coordinar, para que se encuentren sintonizados, el escalafón del organismo con las formas de reclutamiento e ingreso, la capacitación, la evaluación de desempeño y su relación con la remuneración, y las formas en las que se da el desarrollo de carrera en el Instituto.

Se estima que para que el organismo pueda cumplir con sus fines y utilidad social, debe contar con recursos humanos altamente capacitados, alineados con sus objetivos, y motivados. Para esto, deviene en fundamental lograr una gestión de recursos humanos inteligente y que potencie la contribución de los empleados a la entidad. Esta propuesta de intervención busca avanzar en tal sentido.

5.4. Finalidad

La finalidad de la propuesta de intervención es lograr una mejora significativa del escalafón PAMI y la gestión de sus recursos humanos. Vinculando y coordinando el escalafón del organismo, con las formas de reclutamiento e ingreso, la capacitación, la evaluación de desempeño y su relación con la remuneración, y las formas en las que se da el desarrollo de carrera en el Instituto, para que todos estos aspectos sean funcionales y estén coordinados entre sí, potenciando cada subsistema de la administración de personal al máximo. De esta forma se considera que se optimizará la gestión de los recursos humanos, y consecuentemente esto impactará en el desempeño del ente como un todo.

5.5. Objetivos

1. Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso, y que procuren al organismo los mejores talentos disponibles.
2. Establecer planes y cursos de capacitación basados en las necesidades concretas de formación de los agentes, teniendo en cuenta las características y desafíos que presenta el puesto de trabajo y las prioridades organizacionales definidas por la Dirección Ejecutiva/Sindicatos.
3. Vincular los mecanismos de evaluación de desempeño con el sistema de capacitación, desarrollo de carrera y remuneraciones, a los fines de premiar los desempeños excepcionales e incentivarlos.

5.6. Productos esperados como consecuencia de la intervención organizacional

Los productos esperados como consecuencia de la implementación del plan de intervención son:

- Política de reclutamiento e ingreso del personal basadas en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso de los postulantes.
- Plan y cursos de capacitación centrados en las necesidades concretas de formación del empleado para que desarrolle mejor sus tareas, y así contribuya al cumplimiento de los objetivos del organismo.
- Mecanismo de evaluación de desempeño orientado a los resultados y a las personas, y que premie e incentive los desempeños excepcionales.
- Plan de desarrollo de carrera vinculado con los sistemas de evaluación de desempeño, capacitación y remuneración.

5.7. Actividades y tareas

Las principales actividades y tareas que deberán ser desarrolladas para avanzar en la concreción de los objetivos aquí propuestos, están vinculadas a los ejes previamente descritos, y requerirán de la acción de actores específicos, por esto se desglosarán de la siguiente manera:

1) FORMAS DE RECLUTAMIENTO E INGRESO

a) **Definir perfiles de puesto, identificar cargos y funciones**

I. Objetivo: El objetivo de esta tarea es poder relevar todos los perfiles de puesto, cargos, y funciones existentes en el organismo, y definir los requisitos de experiencia, formación y cualidades que debe poseer un postulante para ingresar a la organización y desempeñarlos satisfactoriamente.

II. Responsables: Gerencia de Recursos Humanos, Sindicatos

III. Destinatarios: Dirección Ejecutiva

IV. Tiempo de ejecución: 6 meses

V. Periodicidad: Actualización quinquenal.

Cabe destacarse, que según surgió de lo informado por personal de la oficina de recursos humanos, en la actualidad, el organismo no dispone de información precisa sobre la totalidad de perfiles, cargos y funciones con los que cuenta debido a la magnitud de la estructura del ente y su dispersión geográfica.

Se podría iniciar esta actividad designando un comité compuesto por representantes de la gerencia de recursos humanos y los sindicatos del organismo, con la función de relevar por gerencia y nivel, la cantidad de puestos existentes, sus misiones, funciones y requerimientos técnicos, profesionales, y cualidades personales para su buen desarrollo.

Se necesitará identificar los grupos de puesto por tipos de tareas y campo de especialidad, y entrevistar al personal y jefes relacionados a cada tipo de puesto para obtener información sobre las necesidades y requerimientos para desempeñarlo correctamente. Se podría comenzar este relevamiento por el nivel central del organismo, y luego ir expandiéndolo por cada Unidad de gestión local (UGL)/ provincia, hasta cubrir la totalidad de las reparticiones del PAMI.

b) Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección basado en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso de los postulantes

I. Objetivo: El objetivo de esta tarea es desarrollar un proceso de reclutamiento y selección basados en el mérito y en las necesidades concretas del organismo, donde se tenga en cuenta el perfil del puesto a cubrir, la idoneidad de los candidatos y la transparencia y confiabilidad en el proceso.

II. Responsables: Gerencia de recursos humanos, Sindicatos

III. Destinatarios: Dirección Ejecutiva

IV. Tiempo de ejecución: 2 meses

V. Periodicidad: Actualización quinquenal.

Resulta relevante señalar que, en la actualidad, según surge de los informantes claves, entrevistados y encuestados, y más allá de lo establecido normativamente, en cuanto a los concursos, estos no se realizan para acceder al organismo. En el ente se cuenta con una gran discrecionalidad para realizar el reclutamiento y designación de personal.

Para comenzar con la ejecución de esta tarea, se podría conformar un comité a tal fin, integrado por representantes de recursos humanos y los sindicatos intervinientes, con el objetivo de revisar y readecuar los procesos vinculados a esta materia, que hoy están establecidos normativamente pero que no se respetarían. Se podría establecer un único órgano responsable para el reclutamiento y contratación de personal que aplique un proceso de reclutamiento y selección que sea estandarizado para todo el ente, y que este enfocado en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso de los postulantes, y que presente informes y rinda cuentas a los fines de garantizar la objetividad del proceso.

c) Evaluar al personal ingresado y al proceso de reclutamiento y selección.

I. Objetivo: El objetivo de esta tarea es evaluar al nuevo personal que ingrese al organismo luego de la aplicación de esta propuesta, y la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. Se busca verificar que los nuevos agentes se adecuen al perfil del puesto del que se trate, y cumplan con los requisitos de formación, experiencia, y con las cualidades requeridas. La evaluación se extenderá a los primeros 6 meses de cada uno de los nuevos agentes que ingresen a la organización.

II. Responsables: Jefe directo, Gerencia de recursos humanos, Sindicatos

III. Destinatarios: Nuevos agentes

IV. Tiempo de ejecución: 1 semana

V. Periodicidad: Primera evaluación a los 3 meses del ingreso del agente y segunda evaluación a los 6 meses.

Surgió del análisis de la normativa que rige al personal del organismo, y de los informantes clave, que en la actualidad no existe un sistema específico, más allá de la evaluación de desempeño que tiene carácter anual, para evaluar y dar seguimiento a los nuevos ingresantes, medir y analizar su desempeño, alineación con el organismo y contribuciones.

Para comenzar con la ejecución de esta tarea, se podría conformar un comité integrado por representantes de recursos humanos y los sindicatos intervinientes, con el objeto de desarrollar un procedimiento para la evaluación del personal ingresado, y que se ocupe del seguimiento y acompañamiento de estos nuevos empleados durante sus 6 primeros

meses en la institución. Este procedimiento, en base a los resultados que se obtengan, puede validar o sugerir ciertos cambios en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2) CAPACITACIÓN

a) **Realizar encuesta anual de necesidades de capacitación que involucren a todo el personal del organismo, a los jefes de cada área, y a la oficina de recursos humanos**

I. Objetivo: El objetivo de la encuesta es poder relevar las necesidades de capacitación de cada agente del Instituto. Lo que se persigue es que la encuesta sea respondida por los destinatarios mismos de los cursos de capacitación, y que luego estas necesidades sean cotejadas y validadas por los jefes directos de los agentes, por la oficina de recursos humanos y los sindicatos, teniendo en cuenta el puesto, las tareas efectivamente realizadas y las prioridades del Instituto. Esta herramienta se constituirá en el principal insumo a la hora de diseñar propuestas de formación de los empleados y la asignación de recursos.

II. Responsables: Gerencia de recursos humanos, Centro de capacitación y formación, Sindicatos, y los jefes directos de los empleados

III. Destinatarios: Empleados del organismo

IV. Tiempo de ejecución: 2 semanas

V. Periodicidad: Anual, se debe empezar a ejecutar en la primera semana de diciembre de cada año.

En la actualidad, si bien son realizadas encuestas de necesidades de capacitación, según surge de los informantes claves, los resultados obtenidos no son correctamente interpretados, ya que parecería existir una divergencia entre los cursos ofrecidos y aquellos que son necesarios y requeridos por el personal.

Por lo cual, más que desarrollar una nueva herramienta se podrían reinterpretar los resultados de la aplicación de la herramienta actual y validar estos resultados con los jefes de sector y los sindicatos.

b) **Confeccionar plan anual de capacitación teniendo en cuenta las necesidades concretas de capacitación de los agentes y las prioridades del Instituto**

- I. Objetivo: El objetivo de la acción es, en base a los resultados finales de la encuesta anual de necesidades de capacitación, y de la validación de los jefes directos de los empleados y de la Gerencia de recursos humanos, diseñar un plan de capacitación anual que responda a esas necesidades, cubriendo la brecha existente entre personas y habilidades requeridas para desarrollar en el puesto de trabajo, y así lograr un desempeño óptimo en la performance de cada empleado, y del organismo como un todo.
- II. Responsables: Gerencia de recursos humanos, Centro de capacitación y formación, Sindicatos
- III. Destinatarios: Empleados del organismo
- IV. Tiempo de ejecución: 3 semanas
- V. Periodicidad: Anual, desde la tercera semana de diciembre de cada año.

Según surgió de los informantes clave, en la actualidad, la oferta de actividades formativas es genérica y no responde a una demanda específica, por lo que se busca alinear la oferta de cursos con necesidades concretas y conocimientos aplicables a los puestos de trabajo.

Para la ejecución de esta tarea se requiere que se tengan en cuenta los resultados de la encuesta de necesidades de formación, y el feedback de los jefes y supervisores de los empleados, a los fines de lograr un plan de capacitación que contemple las necesidades reales de formación de los agentes.

c) Ejecutar plan de capacitación y evaluar los cursos realizados.

- I. Objetivo: El objetivo de la acción es ejecutar el plan de capacitación diseñado, desarrollando los cursos programados y evaluando desde la perspectiva del destinatario la calidad del curso, la relación entre lo aprendido y el puesto de trabajo, y la posibilidad práctica de trasladar los conocimientos aprendidos a la tarea, con el fin de realizar ajustes cuando sea necesario.
- II. Responsables: Gerencia de recursos humanos, Centro de capacitación y formación, Sindicatos y empleados del Instituto
- III. Destinatarios: Empleados del organismo
- IV. Tiempo de ejecución: durante todo el año
- V. Periodicidad: durante todo el año.

Este punto requiere la realización de las actividades anteriores, y consiste en ejecutar el plan de capacitación diseñado, contemplando las necesidades reales de formación, y a su vez, evaluar la calidad y la satisfacción de los agentes con los cursos dictados, dependiendo de los resultados que se obtengan, se puede revisar la oferta y calidad de los cursos que se oferten.

3) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RELACIÓN CON LA REMUNERACIÓN

a) **Vincular los resultados de la evaluación de desempeño a la remuneración.**

I. Objetivo: El objetivo de la tarea es hacer una modificación del sistema de remuneración y de evaluación de desempeño para que se consideren aspectos cualitativos del desempeño de los agentes, como así también metas y objetivos claramente definidos y cuantificables, fijados desde la dirección y las gerencias para cada tipo de puesto. Se busca vincular los resultados de la evaluación de desempeño con la remuneración, para incentivar y premiar los desempeños excepcionales y el cumplimiento de las metas y objetivos.

II. Responsables: Gerencia de recursos humanos, dirección ejecutiva y sindicatos

III. Destinatarios: Empleados del organismo

IV. Tiempo de ejecución: 2 meses

V. Periodicidad: Revisión quinquenal.

Como surge de lo manifestado por los encuestados, entrevistados, informantes claves, y análisis de la normativa, en la actualidad la evaluación de desempeño se encuentra vinculada de una forma indirecta a la remuneración, ya que es utilizada más como un trámite a cumplir por los empleados para el cambio de nivel, que para tomar decisiones y premiar los desempeños excepcionales. Según se expresó, los resultados de la evaluación actual sean positivos o negativos, no son utilizados para la toma de decisiones en materia de personal ni salariales.

Para la ejecución de esta actividad se requerirá la conformación de un comité con representantes de la gerencia de recursos humanos, la dirección ejecutiva del ente, y los sindicatos intervinientes en el INSSJP, a los fines de revisar el actual sistema de evaluación de desempeño y diseñar estrategias de premios e incentivos, que, en base al

cumplimiento de objetivos, previamente definidos para cada tipo de puesto, considere los aportes y performance de los agentes y se los reconozca salarialmente.

4) DESARROLLO DE CARRERA

a) **Modificar y desarrollar el plan de carrera de los empleados del INSSJP**

I. Objetivo: El objetivo de la tarea es hacer una modificación sobre el plan de carrera de los empleados del INSSJP para que se tenga en cuenta, fundamentalmente, el cuadro de reemplazo de las posiciones estratégicas del organismo, y el potencial y las necesidades de desarrollo de cada empleado, de forma tal que estos puedan desarrollar sus potencialidades y carrera laboral dentro del ente.

Para esto resulta fundamental articular el plan de carrera con los sistemas de evaluación de desempeño, capacitación, remuneración y cuadro de reemplazos.

II. Responsables: Gerencia de recursos humanos y Sindicatos

III. Destinatarios: Empleados del organismo / Dirección Ejecutiva.

IV. Tiempo de ejecución: 3 meses

V. Periodicidad: Revisión quinquenal.

Como se desprende del análisis normativo, y de la información brindada por los informantes clave, en la actualidad, y al estar paralizado el sistema de concursos, no existen mecanismos que permitan, de una forma sistémica y transparente, el desarrollo vertical u horizontal de los empleados del ente. Lo único que se contempla como “desarrollo de carrera” es el cambio de nivel (del 1 al 40), que como vimos, requiere el cumplimiento de ciertos requisitos administrativos, pero que en la práctica no significa un cambio de jerarquía real, de funciones, ni un enriquecimiento de tareas, por lo cual los agentes del organismo no contarían con un sistema que les permita, con transparencia, y en igualdad de condiciones, desarrollar sus potencialidades y carrera profesional dentro de la institución.

Para la ejecución de esta tarea, se requerirá la conformación de un comité con representantes de la gerencia de Recursos Humanos, dirección ejecutiva y sindicatos a los fines de revisar el actual sistema de desarrollo de carrera que rige al Instituto y considerar la situación y malestar de los agentes participantes del estudio, a los fines de poner en

marcha nuevamente el sistema de concursos diseñado normativamente, o implementar una nueva modalidad de desarrollo de carrera basada en el mérito y la transparencia, dentro de los límites operativos y presupuestarios del organismo.

5.8. Cronograma

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definir perfiles de puesto, identificar cargos y funciones												
Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección basado en la formación, experiencia, transparencia, e igualdad de oportunidades de ingreso de los postulantes												
Evaluar al personal ingresado y el proceso de reclutamiento y selección (Todo el año)												
Realizar encuesta anual de necesidades de capacitación que involucren a todo el personal del organismo, a los jefes de cada área, y a la oficina de recursos humanos												
Confeccionar plan anual de capacitación teniendo en cuenta las necesidades concretas de capacitación de los agentes y las prioridades del Instituto												
Ejecutar plan de capacitación y evaluar los cursos realizados (Todo el año)												
Vincular los resultados de la evaluación de desempeño a la remuneración												
Modificar y desarrollar el plan de carrera de los empleados del INSSJP												

FUENTE: elaboración propia

6. Reflexiones finales

No quedan dudas que las personas que conforman las organizaciones, y las dotan de identidad, son el factor clave del éxito o no de las mismas, y en gran medida, determinan su potencial, impacto y grado de desarrollo. Esto es tan cierto para organizaciones públicas como privadas.

Sin embargo, como postula la máxima de la escuela gestáltica “el todo es más que la suma de sus partes”. Aun cuando una organización cuente con los mejores talentos a nivel individual, ello no garantiza el éxito del colectivo, y mucho menos, el de todo un organismo, por las complejidades que adquiere la gestión y el entramado de aspectos no solo referidos al personal en sí, sino también normativos, económicos, sociales, y en el caso del PAMI, político-sindicales.

Por ello, como quedó expresado a lo largo de este trabajo, se entiende determinante para el éxito organizacional, considerar como estratégico al sistema escalafonario y a las políticas de recursos humanos que se dan en su interior.

Como sostiene Oslak (2001), las personas cuando ingresan a una organización lo hacen a un sistema previamente establecido, con características particulares que deben asimilar, casi, imperativamente. Los empleados al introducirse al sistema escalafonario y a las políticas de recursos humanos de un ente, pueden ver restringidas o potenciadas sus capacidades y talentos, y esto afecta a toda la organización, ya que ésta depende de su personal para expresarse, tomar decisiones, aplicar y desarrollar políticas, y en última instancia para cumplir su misión y visión. Y lo que resulta vital es que los sistemas ideados para estos fines encuentren una coincidencia entre su diseño y aplicación operativa.

En lo que refiere al escalafón PAMI, y a las dinámicas que toma la gestión de su personal, en el grupo de agentes que participó de este estudio, se percibe una divergencia en lo que respecta al deber ser, establecido normativamente y que fue analizado en un primer momento, y a lo que sucede en la praxis.

Se puede distinguir que, en gran medida, el sistema diseñado desde la norma pareciera encontrar fundamento y respetar los principios esbozados por los teóricos y especialistas en materia de gestión de personal. Sin embargo, por la complejidad y dimensión que adquiere el ente, y la particularidad de ser un “híbrido” que se encuentra entre lo público y lo privado, a la hora de aplicar el sistema diseñado se producen ciertas desinteligencias que impactan en los agentes que participaron de este estudio, y que podrían afectar la gestión y el desarrollo de este personal, y en caso de replicarse a mayor escala, al ente en sí.

En lo que concierne al reclutamiento, normativamente, se podría decir que el sistema establecido por el Instituto tiene dos facetas. La primera está vinculada con el reclutamiento externo, es decir a la incorporación de personal nuevo a la organización, donde existe un gran margen de discrecionalidad que se otorga a la Gerencia de Recursos Humanos para realizarlo, y utilizar las técnicas que mejor considere.

Sin embargo, su reclutamiento interno resultaría más rígido, y con reglas mejor definidas, ya que, como vimos, se diseña un sistema de concursos para cubrir un gran rango de puestos. No obstante, es aquí cuando se produce la primera gran distorsión, ya que, si bien se establece este sistema de promoción interna, según los dichos de los agentes participantes, el mismo no es respetado, y no se encontraría siquiera implementado.

Refiriéndonos al reclutamiento externo, como vimos, con políticas en esta materia llevadas a cabo cuidadosamente, se pueden aprovechar sus ventajas, como, por ejemplo, que éste atrae personal con nuevas experiencias al organismo y enriquece al resto de los agentes con los que ya cuenta, y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras organizaciones.

Considerándolo de esta manera, el reclutamiento externo debería tener como objetivo la incorporación de los mejores talentos posibles a la organización, basándose en criterios objetivos y medibles que permitan dotar de transparencia y legitimidad a estos procesos. A contrario sensu, durante el desarrollo de los trabajos de campo surgió que 67% de los agentes encuestados había ingresado a trabajar al organismo mediante formas relacionadas al patronazgo, y solo 27% de los encuestados declaró haber ingresado mediante formas abiertas o relacionadas al mérito, lo que podría indicar una falta de

estrategia consolidada, en lo que respecta a este grupo, en materia de reclutamiento. Es que la política de reclutamiento externo, para cumplir con su finalidad, debe estar en las antípodas del patronazgo y regirse solo por principios de igualdad de oportunidades, mérito, y capacidad.

Con respecto al ingreso del personal, desde una faz normativa, surge que el Instituto tiene un escalafón propio, diseñado a medida, por el ente y los sindicatos actuantes en su seno. Este escalafón adquiere la particularidad, que lo hace distintivo respecto de otros escalafones de entes públicos, de regirse por la Ley de Contrato de trabajo (LCT), y por tal, de no seguir las características, que como se señalaron, adquieren los sistemas de empleo público y servicio civil en las administraciones estatales clásicas (sistema francés, alemán, o británico).

Como se vio, la LCT es aquella que rige, generalmente, las relaciones laborales privadas. Esto, por un lado, dota al PAMI de una flexibilidad mayor para tomar decisiones y medidas escalafonarias respecto a la que se puede tener en organismos dependientes de la Administración Pública Nacional y que se rigen por normas de empleo público como es el caso del SINEP. Pero por otro lado, despoja de la estabilidad en el empleo a sus agentes, y no se cuenta con los mismos principios y garantías que ofrece el derecho público.

Este resulta un hallazgo de gran relevancia, porque como se ha señalado, la naturaleza jurídica misma del Instituto ha despertado dudas y debates, ya que prácticamente desde su creación, se ha intentado determinar si el ente es público o privado, estatal o no. Aquí se considera que, por las características que ha tomado la gestión del organismo, los recursos que lo financian, y su estrecha vinculación con el poder ejecutivo nacional, debería ser asimilado a un ente público incluido en la órbita estatal, y por tal regirse por las normas y leyes de derecho público para la administración de su personal.

Además, otra cuestión que surgió durante los trabajos de campo y que merece ser apreciada, es que 35% de los agentes encuestados, cuando ingresaron a trabajar al ente, lo hicieron bajo figuras no laborales, como lo son “los contratos de locación de obras o servicios”, y después de algunos años pasaron a formar parte de la planta permanente del organismo, y por tanto a regirse por su escalafón. Lo que demuestra, que al menos en los

casos estudiados, existe una flexibilización en las formas de contratación e ingreso, que va mucho más allá de la mera aplicación de la ley de contrato de trabajo a un ente público.

Durante el tiempo en que dichos empleados estuvieron contratados bajo figuras no laborales, al no formar parte del escalafón del PAMI, tampoco recibían evaluaciones de desempeño, ni promociones, y como surgió de los informantes clave, tenían una remuneración considerablemente inferior a la de los empleados de la planta formal.

La existencia de mecanismos paralelos de ingreso, según se detectó entre los agentes participantes de este estudio, podría significar la generación de dos clases de empleados, aquellos de planta, y aquellos contratados, que, por las estructurales diferencias de su situación, contribuirían a la conformación de una subcultura en el organismo que sería nociva y generaría inequidades entre su personal si adquiriese grandes proporciones, con el consecuente malestar y efectos adversos para el ente.

Por supuesto que no somos ajenos a que esta distinción entre agentes de planta y contratados también se encuentra extendida en otros organismos del Estado, y ello es de público conocimiento, empero, no es conveniente normalizar o aceptar este tipo de prácticas que se encuentran al margen de la legislación laboral, y que suelen ser dañinas para la gestión.

Refiriéndonos a la evaluación de desempeño, el Instituto cuenta con una herramienta digitalizada y es tomada sistemáticamente, al personal que revista en la planta, de forma anual.

Como se señaló, en organizaciones de gran estructura como es el caso del INSSJP, la medición precisa del desempeño de los empleados resulta indispensable para validar los procesos de selección, para tomar decisiones respecto de las promociones, para establecer los niveles de remuneración y para que el subsistema vinculado al desarrollo de carrera sea transparente, confiable, y tenga legitimidad, tratando de reducir las arbitrariedades al máximo.

Una primera mirada sugiere que, desde su diseño, el sistema de evaluación de desempeño del PAMI cumple con estos requisitos. Además, como lo hace el SINEP, contempla la posibilidad de recurrir las calificaciones por parte del agente que se sintiera afectado por el resultado de su evaluación de desempeño, y esto le añade una cuota extra de transparencia y legitimidad al proceso.

A pesar de ello, como se remarcó, la evaluación de desempeño no se encontraría directamente vinculada a los sistemas de desarrollo de carrera y remuneración, sino que sería interpretada, al menos entre los agentes que participaron de este estudio, como un trámite que resulta necesario cumplir, pero que sus resultados, sean positivos o negativos, no tendrían ningún impacto en la administración del personal. Esto podría resultar perjudicial y debilitante para el sistema, despojándolo de sus atribuciones más útiles.

Resulta llamativo que 59% de los encuestados consideró que la evaluación de desempeño no resultaba útil, y un 43% indicó que la herramienta no reflejaba su desempeño real. Surgió durante las entrevistas que el sistema no se aplicaba según estaba diseñado, como, por ejemplo, se presentaban casos en donde las entrevistas presenciales entre jefe y evaluado, que son el principal momento de la evaluación, y el que más valor añade, no se daban. O quien debía evaluar el desempeño no tenía conocimiento de las tareas que desarrollaba el agente, lo que significaría, en este grupo, desvíos considerables en la utilización del dispositivo.

Estos hallazgos sugieren necesario vincular directamente este sistema al de promociones y remuneración, y concientizar a los evaluadores de la importancia de la herramienta y sus implicancias para el personal.

En lo que a capacitación refiere, resulta pertinente destacar, que como vimos, en el INSSJP la misma se encuentra vinculada al sistema de cambio de nivel bianual, ya que, según lo establecido en el plan de carrera, es necesario contar, entre otras cosas, con 42 horas de capacitación cursadas a los fines de configurarse este “ascenso” o cambio de nivel.

Esta característica, le otorga a la capacitación en el ente una doble importancia; en primer lugar, porque la misma tiene como objetivo declarado el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales de los agentes, y segundo, porque cumplir con las horas de formación pautadas, deviene en imperativo para acceder al cambio de nivel.

Blake (1987), indica que las organizaciones no están creadas intrínsecamente para capacitar a las personas, sino para concentrarse en sus propios objetivos; y que toda vez que capacitan, debería ser en miras del cumplimiento de sus metas; por esto, la capacitación es un aspecto tangencial.

Por el costo que representa, parecería que las organizaciones en general, y los organismos públicos en particular, no se podrían dar el lujo de destinar parte de sus presupuestos a formación inoficiosa, ya que no solo se destina dinero, sino también tiempo de los agentes. El empleado que dedica horas de su jornada a capacitarse está restando tiempo al cumplimiento de sus tareas y responsabilidades para con la organización. Por ello, siguiendo a Blake, en principio, no resultaría óptimo fijar como requisito de ascenso bianual el cumplimiento de una cantidad determinadas de horas de formación, ya que podría desvirtuar la finalidad de la herramienta, y en lugar de entrar en acción cuando existe una necesidad organizacional, la misma sería interpretada solo como un mero trámite a cumplir y se generaría oferta inespecífica para que todos los empleados pudieran cumplir con la cantidad de horas de capacitación requeridas.

Además, es llamativo, que cuando se consultó a los encuestados respecto a la coincidencia entre sus necesidades de capacitación, las tareas realizadas, y la capacitación ofrecida, un 35% indicó que la capacitación que recibía no estaba orientada a las tareas que realizaba ni a sus necesidades de formación, y durante las entrevistas surgieron afirmaciones en el sentido de “Los cursos de capacitación de hoy son para acumular horas, y no para cubrir las necesidades de conocimiento que tiene la gente”.

Si la capacitación que brinda el INSSJP al grupo de agentes participantes en este estudio, no responde de forma plena a las necesidades de los empleados y sus puestos de trabajo, y en algunos casos es considerada como un trámite a cumplir, y si esta fuese una percepción generalizada, deberían replantearse ciertas características del sistema a los fines de optimizar los recursos y el tiempo que invierte el organismo en esta materia.

En referencia al desarrollo de carrera y las promociones, es conveniente recordar la distinción entre lo que es el desarrollo de carrera, o “cambio de nivel”, como es conocido en el ente, y lo que significa promocionar en términos estrictos.

El cambio de nivel en el INSSJP, según vimos, es un crecimiento o desarrollo solo de tipo numérico en el escalafón (del nivel 1 al 40). Está sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos administrativos: 1) permanecer dos años en el mismo nivel, 2) cumplir con 42 horas de capacitación en un periodo de dos años, y 3) la realización de 2 evaluaciones de desempeños anuales. Lo que significa este desarrollo de carrera cuando se da, es que, al cambiar de nivel, el empleado recibe un plus salarial, pero esto no significa que el mismo

realice tareas distintas, tenga nuevas responsabilidades, o haya ascendido o cambiado de puesto. Este solo se configura en un aumento monetario, no así de tareas o funciones.

En lo que respecta a las promociones, propiamente dichas, o al ascenso que suele relacionarse más con un crecimiento vertical en el escalafón, operativamente, no se encontró evidencia de un sistema establecido que contemple estos movimientos. Si bien normativamente se instaura un sistema de concursos para la cobertura de puestos superiores, como se plasmó anteriormente, el mismo no se respeta, y los concursos no se abren.

Esta característica del sistema escalafonario del PAMI podría significar un “techo” en las posibilidades de carrera de los empleados que participaron de la investigación, al no contar con un mecanismo funcional y transparente para que se den los ascensos.

Por otro lado, según surge del análisis normativo y de las encuestas y entrevistas realizadas, el resultado de la evaluación de desempeño no incidiría en la posibilidad de promocionar ni ascender de los trabajadores, ya que tanto con resultados positivos o mediocres se podría cambiar de nivel. Además, es llamativo que el 84% de los encuestados indicaron que los contactos políticos/sindicales son importantes para que se den las promociones, mientras que 51% de los encuestados indicaron que no tenía posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto.

Resulta representativo retomar lo expresado por uno de los agentes, quien sostuvo que “Promocionar es estar en el lugar y en el momento adecuado y tener contactos adecuados, sino no pasa nada. Hay que relacionarse con gente de poder para promocionar”.

Como se podría inferir, los mecanismos paralelos, principalmente políticos, parecerían ser especialmente relevantes en las formas de promoción del grupo de agentes que participó en la investigación, y no guardarían ninguna relación con lo sostenido por Chiavenato (2009), quien indica que el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue, o al menos debería seguir, una secuencia centrada en la planificación de la carrera futura de aquellos agentes que tienen potencial para ocupar puestos de mayor

responsabilidad y consecuente jerarquía. Según este autor, el desarrollo de las carreras de los trabajadores de un organismo se logra cuando se integra este proceso con otros de la administración del personal, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la política remuneratoria.

Si no se sigue un modelo pautado, previsible, transparente, y basado en el mérito para los ascensos o promociones, se estaría desaprovechando el potencial de los recursos humanos y se generaría desmotivación por la falta de oportunidades de crecimiento, y la discrecionalidad, con la que se percibe se dan los ascensos, entre los encuestados y entrevistados.

En lo que respecta al sistema remuneratorio, la organización se rige por la resolución 1523/05 de la dirección ejecutiva del PAMI, la que fija el sistema escalafonario y retributivo del organismo. En el ente, todos los agentes que componen la planta perciben su remuneración de acuerdo con ese esquema, sin que en el Instituto exista un sistema de remuneración variable asociado al sistema de evaluación de desempeño, dada la importante intervención de los gremios en este tipo de decisiones.

Haciendo una interpretación de esto, podríamos sostener, en términos de Chiavenato (2009), que, en el INSSJP, al menos en referencia a los agentes participantes, no se estaría optimizando uno de los aspectos cruciales de las estrategias remuneratorias de las organizaciones. Como sabemos el primer aspecto, es “cómo pagar”, y según lo visto, la escala remuneratoria del organismo resultaría competitiva. Sin embargo, el segundo aspecto, “a quién pagarle”, no es optimizado, ya que la evaluación de desempeño no está vinculada directamente con la remuneración o sistemas de premios, y no se incentivan a los desempeños superiores por sobre los inferiores o no satisfactorios. Esto impediría conseguir un alto rendimiento de los fondos aplicados a la remuneración entre los agentes encuestados y entrevistados. Ya que tanto trabajadores con desempeños mediocres, como aquellos con desempeños excepcionales no verían diferenciadas sus remuneraciones, y por lo tanto no se estimularían las mejores performances.

Respecto a este punto es relevante destacar que el 82% de los encuestados sostuvo estar satisfecho con la remuneración que recibe, y esto no es menor en tiempos de inflación y reducción de poder adquisitivo.

En lo referido a la estabilidad en el empleo, como se indicó, el INSSJP rige sus relaciones laborales por la Ley de Contrato de Trabajo, y por lo tanto sus agentes cuentan con una estabilidad impropia, es decir, no revestirían, en principio, ni la estabilidad ni la permanencia de los empleados públicos, quienes cuentan con una protección especial reconocida constitucionalmente. A pesar de ello, 93% de los encuestados consideró que cuenta con estabilidad en el empleo, mientras que solo 7% de los agentes encuestados consideró que no tenía estabilidad.

Este hecho resulta de importancia porque, según lo aportado por informantes claves de la oficina de recursos humanos, y de la percepción de la mayoría de los encuestados y entrevistados, si los agentes cuentan “de facto” con un alto grado de estabilidad, y muchos pasan gran parte de sus años laboralmente activos en el ente, poseer un sistema escalafonario y de recursos humanos que contemple esta característica, y estimule el desarrollo profesional y de carrera, resulta esencial para el correcto desenvolvimiento de la organización y de su personal, que muchas veces entra y se jubila en él.

Por último, se subraya que los resultados y hallazgos aportados por este estudio no son categóricos. Los mismos pretendieron constituirse solo en una primera aproximación y descripción de los desafíos que tiene el PAMI en materia de personal, y son hallazgos realizados en base al grupo de agentes que participó de la investigación, y del análisis de la normativa escalafonaria y de personal que rige al ente.

Se entiende que cada uno de los ejes analizados merecen, y necesitan ser atendidos por investigaciones más profundas, y de ser posible que abarquen a la totalidad de los agentes del organismo, ya que por la amplitud geográfica y de funciones con las que cuenta el PAMI, se pueden dar ciertas heterogeneidades que deben ser consideradas al momento de tomar decisiones. Esto solo se podría lograr con el visto bueno de las máximas autoridades del Instituto.

Si bien las tareas tanto de diagnóstico como de desarrollo e implementación de políticas que permitan optimizar las dinámicas del escalafón y recursos humanos del

PAMI parecen a simple vista titánicas, estoy seguro de que el esfuerzo merece la pena, si se tiene en cuenta que este organismo tiene una influencia directa en la vida de casi 5 millones de argentinos, y que en última instancia el cumplimiento de su función, misión y utilidad social dependen de su personal.

7. Referencias bibliográficas

1. ALTERINI, Jorge Horacio. (2016). *Código Civil y Comercial comentado. Tratado exegético* - 2a ed. T° I. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley, págs. 828/831
2. ALBERT, Michel. (1993). *Capitalismo contra capitalismo*. Buenos Aires, Argentina. Paidós
3. BARREIRO, Rodrigo. (2016). *La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
4. BAZINET, André. (1984) *La evaluación del rendimiento*. Barcelona, España: Herder
5. BIDART CAMPOS, German. (1972). *Naturaleza jurídica del Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: DT, año XXXII, nro. 3, pág. 229-231.
6. BLAKE, Oscar. (1987). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ed. E.P.S.O.
7. BONVECCHI, A; CHAROSKY, H; GARAY, C. y URRIBARI, D. (1998). *Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. Un análisis de sus condiciones de viabilidad organizacional, institucional y política*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Fundación Argentina para el Desarrollo con Equidad.

8. CANOSA, Armando (s/a). *Algunas reflexiones acerca de las denominadas personas públicas no estatales*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: El Derecho, Tº 152, P. 232.
9. CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
10. CONDE, María Gimena. (2016). *Evaluación de desempeño en el INSSJP*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
11. DEL OLMO, Gabriel; RUIZ, Susana. (1986). *Algunos aspectos de la situación escalafonaria de la Administración Pública Nacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: INAP.
12. DE PAUL, Adrián Norberto. (2016). *Creación del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados: Un paso clave para el logro de la seguridad social de los trabajadores jubilados y Pensionados de la República Argentina*. Rosario, Santa Fe, Argentina: Instituto de la Salud Juan Lazarte. Universidad Nacional de Rosario.
13. ESTÉVEZ, Alejandro Miguel. (1996). *El cambio de escalafón en la Administración Pública Argentina: sus principales núcleos problemáticos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
14. ECHABARRÍA, K. (s/a). *La Gestión de los recursos humanos en el Sector público*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
15. FASSIO, A y RUTTY, M. G. (2013). *La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Documentos aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE).

16. GARCÍA PULLÉS, Fernando (2015). *Lecciones de Derecho Administrativo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Abeledo Perrot.
17. GELLI, María Angélica. (2011). *Constitución de la Nación Argentina comentada y concordada*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley.
18. GORE, Ernesto (s/a). *Organizaciones, Lenguaje y Capacitación*. Universidad de San Andrés. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
19. GORE, Ernesto y MAZZINI Vázquez, Marisa. (2003). *Aprendizaje colectivo y Capacitación laboral*. Congreso de Capacitación y Desarrollo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: ADCA.
20. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
21. HINTZE, Jorge (2011); “*El servicio civil como sistema político*”. Ensayo presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública en Asunción, Paraguay, 8 - 11 de noviembre de 2011.
22. IACOVIELLO, Mercedes. (1998). *Una perspectiva política sobre la evaluación de los Gerentes en el Estado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Serie INAP-AAG-DNEYD-CEPAS.
23. INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS. (2012). *Informe Tercera Conferencia Regional Intergubernamental Sobre Envejecimiento en América Latina y el Caribe*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: INSSJP
24. IVANEGA, Miriam Mabel (2013). *Función Pública y Reforma Administrativa*. Coruña, España: VI Jornadas Iberoamericanas de Derecho Administrativo.

25. KRIEGER, M.; FASSIO, A.; PASCUAL, L.; SCHMUKLER, R. y VARELA, C. (2016). *Métodos y Técnicas de Diagnóstico e Intervención en Administración Pública*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Errepar.
26. LONGO, Francisco (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ediciones Paidós Ibérica. España.
27. LICO, Miguel. (2016). *Algunas notas sobre la naturaleza jurídica del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Diario DPI - Suplementos – Salud.
28. MARRADI, A; ARCHENTI, N. y PIOVANI, J. (2000). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores.
29. MAYNTZ, Renate. (1985). *Sociología de la Administración Pública*. Madrid, España: Alianza Universidad.
30. Oszlak, O. (2001) *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y retos de futuro*, documento presentado en el VI Congreso del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires.
31. POMARES, Julia; GASPARIN, José y DELEERSNYDER, Diego (2013). *Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: CIPPEC
32. PRATS I CATALÁ, J. (2004). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*. Barcelona, España: Ed. Planeta.
33. PRATS I CATALÁ, J. (2000). *Del clientelismo al mérito en el empleo público*. Barcelona, España: Biblioteca IDEAS del Instituto Internacional de Gobernabilidad, Universidad Oberta de Catalunya.

34. REDONDO, N y SALZMAN, M. (2000). *Encuesta de satisfacción a los usuarios del INSSJP: alcances e inferencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: INAP.
35. REDONDO, N; BRUZZESE, M. y RIVKIN, A. (2001). *Digesto de normas y procedimientos para el acceso a prestaciones y servicios del INSSJP*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: INAP-INSSJP.
36. REYMONDES, Estela. (1990). *Análisis descriptivo del escalafón del personal de la administración pública nacional*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública.
37. RODRÍGUEZ RUIZ, O. (2005). *La triangulación como estrategia de investigación en ciencias Sociales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: revista de Investigación en Gestión de la innovación y Tecnología.
38. SALAS, Eduardo; VERÓN, Mirta y FRAGUGLIA, Luciana. (2008). *Profesionales en la Administración Pública Nacional. Situación del Personal Profesional de la Administración Pública Nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto N° 214/06)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Oficina Nacional de Empleo Público.
39. SALAS, Eduardo A.; WEGMAN, Marcelo V. (2016) *Para el servicio civil que merece un país en serio: hacia la consolidación del derecho de igualdad de todo ciudadano a ingresar a la Administración Pública por concursos de méritos y capacidades* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública.
40. SCHEIN, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. United States: Addison-Wesley Publishing Company.

41. STAKE, R. E.(1994), *Case studies” en N. K. Denzin y Y.S. Lincoln (dirs), Handbook of qualitative research*. Londres, Reino Unido: Sage.
42. YIN, Robert. (1993). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos*. Londres, Reino Unido: Sage.
43. ZERILLI, Andrea. (1978). *Valoración del personal*. Barcelona; España: Ed. Deusto.

Legislación consultada

1. Ley N°19.032; *Seguridad social. Cobertura social. PAMI. Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados*. Publicada en el Boletín Oficial el día 13 de mayo de 1971. Recuperado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16081/norma.htm>, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
2. Ley N° 20.744; *Ley de Contrato de Trabajo*; publicada en el Boletín Oficial el día 27 de septiembre de 1974; N° 23003.
3. Ley N° 23.696; *Reforma del Estado. Emergencia Administrativa*; publicada en el Boletín Oficial el día 23 de agosto de 1989; N° 26702; página 2.
4. Decreto N° 28/1974; *Inclusión como afiliados del INSSJP a los titulares de pensiones a la vejez, por invalidez y por leyes especiales*. Publicado en el Boletín Oficial el día 5 de diciembre de 1974; N° 1547
5. Decreto N° 348/03; *Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. Intervención por el plazo de ciento ochenta días, para su reestructuración y normalización definitiva*. Publicado en el Boletín Oficial el día 4 de diciembre de 2003; Recuperado en

- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/90970/norma.htm>, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
6. Decreto N° 558/96; *Reforma del Estado*. Publicado en el Boletín Oficial el día 24 de mayo de 1996; Recuperado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37152/norma.htm> , consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
 7. Decreto N° 925/96; *Relevamiento y control de las deudas y créditos del INSSJP al 1/8/96. Renegociación de contratos. Revisión integral de la estructura orgánica*. Publicado en el Boletín Oficial el día 8 de agosto de 1996; Recuperado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38507/norma.htm>, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
 8. CCT N°697/05 "E"; *Convenio Colectivo de Trabajo para los trabajadores del INSSJP*. Publicado el 26 de mayo de 2005. Recuperado en <http://upcndigital.org/~archivos/pdf/conveniosycarreras/convenios/11-CCT-PAMI.pdf>, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
 9. Resolución N° 41/2005; *Subsecretaria de Relaciones Laborales Del Ministerio De Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. 26 de mayo de 2005. Recuperado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000109999/106762/norma.htm>, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.
 10. Resolución N° 1523/2005; *Dirección Ejecutiva del INSSJP*. Publicado en el Boletín del Instituto el 21 de diciembre de 2005. Recuperado en http://institucional.pami.org.ar/files/boletines_inssjp/03-01-06.pdf, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.

11. Resolución N° 1375 /2006; *Dirección Ejecutiva del INSSJP*. Publicado en el Boletín del Instituto el 30 de noviembre de 2006. Recuperado en http://institucional.pami.org.ar/files/boletines_inssjp/05-01-07.pdf, consulta realizada el día 20 de mayo de 2019.

12. Disposición 69/09; *Subdirección Nacional de Relaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo, y Seguridad Social*. Publicado en el Boletín Oficial el 02 de junio de 2009. Recuperado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/159246/norma.htm>,

8. Anexos

ANEXO I: Metodología

Cuestionario Entrevista Semi Estructurada

1. Edad / Función / puesto
2. Antigüedad en el organismo
3. ¿En qué agrupamiento se encuentra actualmente?
4. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cuáles son las formas en las que el organismo recluta su personal?
5. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cuáles son las formas contractuales con las que ingresa el personal al organismo?
6. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño en el ente?
7. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cuáles son las características que adquiere la capacitación en el ente?
8. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo se da el desarrollo de carrera y las promociones de personal en el PAMI?
9. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo remunera el Instituto a su personal?
¿Cuáles son las características del sistema remuneratorio?
10. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cómo es el régimen de estabilidad laboral de los agentes del PAMI?
11. En base a su experiencia y conocimiento ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo

Formulario encuesta

Número	Preguntas	Marque con una X
1	Sexo	
	Masculino	
	Femenino	
2	Edad	
	Entre 18 y 24 años	
	Entre 25 y 34 años	
	Entre 35 y 44 años	
	Entre 45 y 54 años	
	Más de 55 años	
3	Máximo nivel de estudios alcanzados	
	Secundario incompleto	
	Secundario completo	
	Terciario completo	
	Terciario incompleto	
	Universitario completo	
	Universitario incompleto	
	Posgrado completo	
	Posgrado incompleto	
4	Antigüedad en el organismo	
	Menos de 2 años	
	Entre 2 años y 5 años	
	entre 5 y 10 años	
	entre 10 y 15 años	
	más de 15 años	
5	¿En qué agrupamiento se encuentra actualmente?	
	Servicios Generales y Mantenimiento	
	Administrativo	
	Técnico	
	Profesional	

Número	Preguntas	Marque con una X
6	¿Cómo pudo ingresar a trabajar en el organismo?	
	A través de familiar/ Amigo	
	A través de concurso	
	A través de conocido político	
	A través de conocido del sindicato	
	A través de reclutamiento abierto pero sin concurso (Portales de internet, diarios, universidades, bolsas de trabajo)	
	Otro:	
7	¿Cómo fue su modalidad contractual cuando ingresó al organismo?	
	Relación de dependencia	
	Contrato de Locación de obra o servicios	
	Convenio con universidades/otros entes	
	Otro:	
8	¿Actualmente cómo es su relación contractual con el organismo?	
	Relación de dependencia	
	Contrato de Locación de obra o servicios	
	Convenio con universidades/otros entes	
	Otro:	
9	¿Cuál cree que es el elemento preponderante para ingresar a trabajar a Instituto?	
	Tener conocido o amigo del sindicato	
	Tener conocido o amigo vinculado a la política en el organismo	
	Experiencia	
	Formación profesional	
	Otro	
	Tener familiar/amigo trabajando en el instituto	
10	¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

Número	Preguntas	Marque con una X
11	¿Considera que la capacitación que recibe es de calidad?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
12	Considera que la capacitación que recibe está orientada a las tareas que realiza y a sus necesidades de capacitación	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
13	¿Considera que los conocimientos que le provee la capacitación que recibe, los puede trasladar a su día a día en el trabajo?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
14	¿Considera que la capacitación y formación profesional son valoradas en PAMI?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
15	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

Número	Preguntas	Marque con una X
16	¿Considera que los resultados en su evaluación de desempeño reflejan su desempeño real?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
17	¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
18	¿Considera que el buen desempeño en el INSSJP es reconocido adecuadamente?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
19	¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
20	¿Considera que el mecanismo de promoción que existe en el Instituto es justo?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

Número	Preguntas	Marque con una X
21	¿Considera que los contactos políticos/sindicales son importantes para obtener una promoción en el Instituto?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
22	¿Está satisfecho con la remuneración que recibe?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
23	¿Se siente reconocido salarialmente?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
24	¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
25	¿Considera que tiene estabilidad en el empleo	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

Número	Preguntas	Marque con una X
26	¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?	
	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

Cuestionario entrevista

1. Edad / Sexo/ Título
2. ¿Actualmente en qué agrupamiento se encuentra en el escalafón?
3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?
4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?
5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?
6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?
7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?
8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?
9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?
10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?
12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?
13. ¿Cómo evalúan su desempeño?
14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?
15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?
16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?
17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto? ¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?
18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?
19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?
20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?
21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?
22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?
23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

ANEXO II: Resultados univariados de encuestas y entrevistas

Resultados Entrevistas

Tabla 1. Sexo	Casos	Porcentaje
Femenino	7	58%
Masculino	5	42%
Total	12	100%

Tabla 2. Edad	Casos	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	7	58%
Entre 35 y 44 años	1	8%
Entre 45 y 54 años	1	8%
Más de 55 años	3	25%
Total general	12	100%

Tabla 3. Máximo nivel educativo alcanzado	Casos	Porcentaje
Secundario completo	1	8%
Terciario completo	3	25%
Universitario completo	5	42%
Universitario incompleto	1	8%
Total general	12	100%

Tabla 4. Antigüedad en el PAMI	Casos	Porcentaje
Entre 3 años y 5 años	3	25%
entre 6 y 10 años	5	42%
más de 16 años	4	33%
Total general	12	100%

Tabla 5. ¿A qué agrupamiento perteneces?	Casos	Porcentaje
Administrativo	3	25%
Profesional	3	25%
Servicios Generales y Mantenimiento	3	25%
Técnico	3	25%
Total general	12	100%

Resultados Encuestas

Tabla 1. Sexo	Casos	Porcentaje
Femenino	86	71,67%
Masculino	34	28,33%
Total general	120	100,00%

Tabla 2. Edad	Casos	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	23	19,17%
Entre 35 y 44 años	26	21,67%
Entre 45 y 54 años	26	21,67%
Más de 55 años	45	37,50%
Total general	120	100,00%

Tabla 3. Máximo nivel educativo	Casos	Porcentaje
Posgrado completo	10	8,33%
Posgrado incompleto	1	0,83%
Secundario completo	15	12,50%
Secundario incompleto	2	1,67%
Terciario completo	27	22,50%
Terciario incompleto	9	7,50%
Universitario completo	36	30,00%
Universitario incompleto	20	16,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 4. Antigüedad en el PAMI	Casos	Porcentaje
entre 11 y 15 años	17	14,17%
Entre 3 años y 5 años	7	5,83%
entre 6 y 10 años	25	20,83%
más de 16 años	69	57,50%
Menos de 2 años	2	1,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 5. ¿A qué agrupamiento perteneces?	Casos	Porcentaje
Administrativo	30	25,00%
Profesional	30	25,00%
Servicios Generales y Mantenimiento	30	25,00%
Técnico	30	25,00%
Total general	120	100,00%

Tabla 6. ¿Cómo pudo ingresar a trabajar en el organismo	Casos	Porcentaje
A través de concurso	12	10,00%
A través de conocido del sindicato	6	5,00%
A través de conocido político	14	11,67%
A través de familiar/ Amigo	45	37,50%
Otro	43	35,83%
Total general	120	100,00%

Tabla 7. ¿Cómo fue su modalidad contractual cuando ingresó al organismo?	Casos	Porcentaje
Contrato de Locación de obras o servicios (Contratado/ Monotributista)	27	22,50%
Convenio con universidades/otros entes	5	4,17%
Otro	10	8,33%
Relación de dependencia (planta permanente)	78	65,00%
Total general	120	100,00%

Tabla 8. ¿Actualmente cómo es su relación contractual con el organismo?	Casos	Porcentaje
Contrato no laboral (Monotributo, convenio con universidades, otro)	5	4,17%
Relación de dependencia (planta permanente)	115	95,83%
Total general	120	100,00%

Tabla 9. ¿Cuál cree que es el elemento preponderante para ingresar a trabajar al Instituto?	Casos	Porcentaje
Afinidad con el sindicato	8	6,67%
Afinidad política	59	49,17%
Experiencia	4	3,33%
Formación profesional	19	15,83%
Otro	11	9,17%
Tener familiar/amigo trabajando en el instituto	19	15,83%
Total general	120	100,00%

Tabla 10. Recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	27	22,50%
En desacuerdo	28	23,33%
Medianamente de acuerdo	40	33,33%
Totalmente de acuerdo	11	9,17%
Totalmente en desacuerdo	14	11,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 11. La capacitación que recibe es de calidad	Casos	Porcentaje
De acuerdo	26	21,67%
En desacuerdo	24	20,00%
Medianamente de acuerdo	51	42,50%
Totalmente de acuerdo	5	4,17%
Totalmente en desacuerdo	14	11,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 12. La capacitación que recibe está orientada a las tareas que realiza y a sus necesidades de capacitación.7	Casos	Porcentaje
De acuerdo	32	26,67%
En desacuerdo	23	19,17%
Medianamente de acuerdo	41	34,17%
Totalmente de acuerdo	5	4,17%
Totalmente en desacuerdo	19	15,83%
Total general	120	100,00%

Tabla 13. Los conocimientos que le provee la capacitación que recibe, los puede trasladar a su día a día en el trabajo.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	29	24,17%
En desacuerdo	18	15,00%
Medianamente de acuerdo	52	43,33%
Totalmente de acuerdo	5	4,17%
Totalmente en desacuerdo	16	13,33%
Total general	120	100,00%

Tabla 14. La capacitación y formación profesional son valoradas en PAMI.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	8	6,67%
En desacuerdo	45	37,50%
Medianamente de acuerdo	34	28,33%
Totalmente de acuerdo	1	0,83%
Totalmente en desacuerdo	32	26,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 15. La evaluación de desempeño es una herramienta útil.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	17	14,17%
En desacuerdo	42	35,00%
Medianamente de acuerdo	25	20,83%
Totalmente de acuerdo	7	5,83%
Totalmente en desacuerdo	29	24,17%
Total general	120	100,00%

Tabla 16. Los resultados de su evaluación de desempeño reflejan su desempeño real.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	30	25,00%
En desacuerdo	32	26,67%
Medianamente de acuerdo	31	25,83%
Totalmente de acuerdo	7	5,83%
Totalmente en desacuerdo	20	16,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 17. El proceso de evaluación de desempeño es objetivo.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	21	17,50%
En desacuerdo	31	25,83%
Medianamente de acuerdo	36	30,00%
Totalmente de acuerdo	4	3,33%
Totalmente en desacuerdo	28	23,33%
Total general	120	100,00%

Tabla 18. El buen desempeño en el INSSJP es reconocido adecuadamente.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	6	5,00%
En desacuerdo	47	39,17%
Medianamente de acuerdo	15	12,50%
Totalmente de acuerdo	2	1,67%
Totalmente en desacuerdo	50	41,67%
Total general	120	100,00%

Tabla 19. Tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el instituto.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	18	15,00%
En desacuerdo	38	31,67%
Medianamente de acuerdo	32	26,67%
Totalmente de acuerdo	9	7,50%
Totalmente en desacuerdo	23	19,17%
Total general	120	100,00%

Tabla 20. El mecanismo de promoción que existe en el Instituto es justo.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	6	5,00%
En desacuerdo	41	34,17%
Medianamente de acuerdo	22	18,33%
Totalmente en desacuerdo	51	42,50%
Total general	120	100,00%

Tabla 21. Los contactos políticos/sindicales son importantes para obtener una promoción en el Instituto.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	37	30,83%
En desacuerdo	12	10,00%
Medianamente de acuerdo	17	14,17%
Totalmente de acuerdo	47	39,17%
Totalmente en desacuerdo	7	5,83%
Total general	120	100,00%

Tabla 22. Está satisfecho con la remuneración que recibe.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	45	37,50%
En desacuerdo	17	14,17%
Medianamente de acuerdo	43	35,83%
Totalmente de acuerdo	10	8,33%
Totalmente en desacuerdo	5	4,17%
Total general	120	100,00%

Tabla 23. Se siente reconocido salarialmente.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	37	30,83%
En desacuerdo	24	20,00%
Medianamente de acuerdo	43	35,83%
Totalmente de acuerdo	7	5,83%
Totalmente en desacuerdo	9	7,50%
Total general	120	100,00%

Tabla 24. La estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	16	13,33%
En desacuerdo	42	35,00%
Medianamente de acuerdo	35	29,17%
Totalmente de acuerdo	2	1,67%
Totalmente en desacuerdo	25	20,83%
Total general	120	100,00%

25. Tiene estabilidad en el empleo. (El PAMI es un empleo seguro)	Casos	Porcentaje
De acuerdo	58	48,33%
En desacuerdo	5	4,17%
Medianamente de acuerdo	24	20,00%
Totalmente de acuerdo	30	25,00%
Totalmente en desacuerdo	3	2,50%
Total general	120	100,00%

Tabla 26. La aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del PAMI.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	6	5,00%
En desacuerdo	47	39,17%
Medianamente de acuerdo	41	34,17%
Totalmente de acuerdo	2	1,67%
Totalmente en desacuerdo	24	20,00%
Total general	120	100,00%

ANEXO III: Entrevistas significativas

Entrevistado 1

FECHA 04.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

58, masculino, Secundario completo

2. ¿Actualmente qué puesto ocupa?

Servicios generales y mantenimiento

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

24 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Ingresé al Instituto a través de un amigo del secundario, que me ofreció trabajo. Me anoté en una lista y dejé mi CV. Me llamaron un año después para hacer el primer test. Seis meses después me llamaron para hacer un segundo test, y al otro día me informaron que quedé.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Entré directamente a planta permanente, desde el primer día revisto en esa modalidad.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Las formas de ingreso más frecuente que yo conozco, por el área en la que trabajo son:

Las pasantías con universidades, principalmente con la UBA

Muchos ingresaron cuando cerró el Hospital Francés, que fue absorbido por el PAMI. Y cuando ciertas AFJP fueron absorbidas por el organismo.

Obviamente por contactos políticos, cada gestión trae su gente.

Además, está claro que existen los que ingresan por amigos o familiares, aunque esta forma de ingreso siempre va de la mano con el contacto político. Hay que tener un conocido arriba para que un familiar o amigo pueda entrar.

Siempre decimos que PAMI es una gran familia, porque todos son familia, uno es primo, tío, sobrino, hijo o hermano del otro.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

PAMI no tiene búsquedas abierta por internet, diario etc. Se recluta a todo el mundo por ser conocido, familiar o amigo. No existe otra forma de reclutamiento o ingreso. Todo está relacionado a lo político, porque si no conocés a alguien no tenés posibilidad de presentar el cv siquiera, y si bien te dicen que podés cargar el CV por la página, esos currículums no los mira nadie.

Además, es cierto que se realizan búsquedas internas, pero si vos sos de un área que necesita gente urgente, por búsqueda interna no se consigue nada, se buscan de afuera. Y en mi área, los que entraron de afuera es por amigos o recomendación.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

El factor más importante es tener un amigo político.

No se requiere calificación para ocupar los puestos, se entra por contacto político. La competencia no importa.

Trabajos o no trabajos el sueldo lo tenés igual. Los subgerentes duran un año, porque la gente no les labura y no pueden hacer nada. No se puede echar a la gente, si estás en planta no te echan. Competencia no existe para cubrir los puestos.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

No estoy de acuerdo con las formas de ingreso al instituto, son poco profesionales y termina entrando cualquiera, sin importar si tiene o no la calificación para ocupar el puesto.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Si, siento que hay cuestiones y problemas que se resuelven con capacitación. Ahora con los nuevos sistemas es necesario capacitarse.

No recibo capacitación suficiente para la tarea que realizo, me capacitan sobre cualquier cosa, menos sobre lo que tengo que hacer.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Hay capacitaciones, pero son capacitaciones que no aportan, porque por ejemplo el otro día fui a capacitarme sobre un nuevo sistema, pero fue todo hablado, no

hubo práctica. No se puede aprender a usar un sistema si no lo practicás, la teoría no sirve.

Dentro del PAMI me hice todas las capacitaciones y no sirven para nada, y menos para promocionar.

Yo siempre capacité a los nuevos de PAMI escucha. Las partes de la capacitación y las promociones son muy sucias.

Las capacitaciones que recibo no tienen nada que ver con las tareas que realizo. No hay capacitaciones buenas. Te ponen cursos que son un trámite, es obligación hacerlos, para que te aumenten el sueldo. No están orientadas a las necesidades que tengo, no me suman absolutamente para nada.

Los cursos que dan no sirven para nada. Los cursos duran un par de horas, pero no sirven para nada. La evaluación que te hacen es muy fácil.

Tomo 21 horas de capacitación por año. Cumpló con eso que es lo que pide el convenio, eso es obligatorio para que te aumenten el sueldo cada 2 años. Porque si me quiero capacitar más horas, después no suman para nada y no sirven los cursos tampoco.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI?
¿De qué forma?

Para nada, podés hacer todos los cursos que quieras, pero sino tenés padrino político no te sirve para nada.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

El desempeño lo evalúan dependiendo de cómo te lleves con tu jefe, si te llevás mal te califican mal. Hay un sistema informatizado de la evaluación de desempeño.

No importa para nada que en el sistema de evaluación de desempeño te pongan baja nota o alta. Si te ponen la nota mínima no importa, porque la única causal de despido es la violencia física, sino no pasa nada. Importa mucho como te llevás con tu jefe. Si te llevás mal te califican mal, si te llevás bien te califican bien. Es muy subjetivo el proceso.

Solo a través del sistema formal te evalúan el desempeño, no hay un feedback informal y eso no sirve. Es todo un trámite.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

Nunca hay definición de objetivos, no me informan los que esperan que haga ni que logre. No participo de la definición de objetivos porque no los definen. Nadie me dice qué espera de mi trabajo, qué pretenden, a veces tengo que adivinar qué espera mi jefe.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Debería haber premios y castigos para el que no hace nada. Si no se premia al que hace, y se castiga al que no hace se termina perjudicando a todos. Si no hay un incentivo o sanciones, se tiende a la ley del menor esfuerzo

No estoy de acuerdo con este sistema, me gustaría que también evalúen más informalmente, el sistema actual no sirve. Hoy es un trámite, que depende de si te llevás bien o mal con tu jefe.

Una de las etapas de la evaluación, es, supuestamente, la reunión con el jefe, pero no se hace, uno pone que se hizo en el sistema, pero ni siquiera se hace la entrevista con el jefe. Eso tiene que cambiar. Lo que me serviría es que la evaluación de desempeño donde haya un feedback real, reuniones periódicas. Algo que te sirva y te aporte algo.

La gente pone un punto y se avanza y nunca se respeta lo de la entrevista con tu jefe.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, todos cobran lo mismo. Hagas bien el trabajo, o te pintes las uñas todo el día, cobrás lo mismo.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

No, siento que no. No hay lugar para ejercer mis potencialidades. No siento que pueda desarrollar mi carrera profesional en el instituto. Si querés, podés cambiar de oficina, de sector, pero no ir creciendo jerárquicamente. Podés crecer de costado, pero no avanzar en la jerarquía.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Todos tienen un techo, porque para ser jefe de departamento, subgerente, gerente, para arriba son puestos políticos. Los puestos se reparten cuando cambia cada gestión. Hasta puesto de jefe de división llegás, pero una vez que te dan el puesto, salvo que tengas puesto político no llegás. De subgerente para arriba, son puestos políticos que cambian de acuerdo a la gestión política de turno. Lo político está en todo.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

El sindicato y lo político mueven todo en el organismo, sin eso no se mueve nada.

El sindicato te salva o te hunde, por ejemplo, el otro día le pedí un ascenso a mi jefe que es el subgerente, y me dijo que se lo pida al sindicato porque él no podía hacer nada, que todo lo movía el sindicato.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Hay estabilidad absoluta en el empleo, y salvo que golpees a alguien no te echan. Por ser el estado y porque a nadie le importa, porque es todo tan impersonal, al no haber un dueño a nadie le importa, y si sos vago o no, no importa todos tienen estabilidad.

Andá a una empresa privada a hacer lo que hacen acá. En la privada viene el dueño y si sos un vago te echan. Los intereses son del estado y a nadie le importa, entonces trabajas o no tenés garantizado el sueldo y el puesto.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Hoy en día para nada. En una época sí, pero hoy con los pésimos aumentos que hubo y en el contexto de inflación, los sueldos quedaron muy atrasados.

El año pasado el aumento fue del 13% cuando la inflación fue del 45%. Quedaron muy atrasados los aumentos, y el sueldo ya no rinde.

Hoy los ítems de mi remuneración son estos: 1) sueldo básico, 2) reconocimiento institucional, 3) mayor capacitación, 4) adicional tramo, 5) premio por presentismo y 6) trabajo efectivo.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Por ahí son justas, hay algunas diferencias por la diferencia de responsabilidad. Es lógico. Alguna diferencia tiene que haber entre los de arriba y los de abajo.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

No, son totalmente disfuncionales, el jefe no habla con el empleado, la capacitación es un chiste, la evaluación de desempeño no sirve, no hay posibilidades de carrera. El sistema de recursos humanos como está hoy no le aporta al Instituto ni a sus fines, porque no se promueve el buen desempeño ni se castiga el malo, no se capacita correctamente, etc., entonces este sistema nunca puede ser funcional.

Entrevistado 2

FECHA 04.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

26, masculino, técnico electrónico

2. ¿Actualmente en qué agrupamiento está?

Técnico

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

5 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Ingresé porque tenía un amigo que trabajaba en el instituto. Le presente el CV, y me llamaron a 2 entrevistas, una en grupo y otra individual, me hicieron una actividad grupal y una prueba escrita.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Cuando entré estaba contratado, ahora me pasaron a planta, después de 5 años, pero conozco casos que entraron como Monotributista y a los 10 años los pasaron a planta recién.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Para mí, las principales formas de ingreso al PAMI son, primero que nada, por conocido político, después por tener familiar o amigo en el instituto y después si sos conocido del sindicato, muy poca gente entra por CV. Solo los puestos específicos o especializados. Si no es por acomodo.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Como te dije, la forma de reclutamiento es por amigo, familiar o conocido, no recluta de otro lado, según lo que conozco.

Hay búsquedas internas, pero son para puestos que no quiere nadie, los puestos más interesantes se los distribuyen entre sus jefes y los amigos, y además tenés que estar en planta, porque si sos contratado no podés participar de las búsquedas internas.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Principalmente lo político, tenés que tener un padrino político que te haga entrar.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Tendrían que ser más abiertas, hoy sino conoces a alguien, no poder ni presentar el cv, no llegás a entrar si no conocés a alguien, ni de cerca.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Sí, para mí todo se soluciona con conocimiento y capacitación. Hay tecnologías nuevas o competencias que requieren capacitación constante y acá no te las dan. Gastan plata en cursos que no le sirven a nadie, en lugar de invertir un poco más y que sea algo útil.

Necesitaría más capacitación para desarrollar mis tareas de una forma más efectiva.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

En la gran mayoría de los casos, los cursos son una porquería, parece que el material lo sacan de internet y después te lo repiten a vos. No hay criterio, no es bueno el material que te dan, no tienen nada que ver los cursos con el conocimiento que necesito; me capacito 21 horas por año para cumplir con las horas de capacitación que necesito para que me paguen más pero es todo un trámite el tema de capacitación, no es serio, a veces hay buenas intenciones, pero no alcanza solo con eso.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

Para nada, lo que cuenta es que estés bien con los políticos de turno, el resto es cuento.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

A través del sistema de evaluación o análisis de capacidades pero es todo un trámite, a nadie le gusta hacerlo, ni a los jefes, es solo para cumplir con la normativa.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

En todos los años que estoy acá nunca me dijeron cuál era el objetivo de mi puesto, ni qué esperaban de mi trabajo.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño no sirve para nada porque es un trámite, no está pensado para sumar, sino para cumplir. Que tengas buenos resultados o malos resultados en tu evaluación no modifica en nada tu situación laboral, ni en lo que cobrás, ni en la promoción.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, hagas o no hagas, trabajes o no trabajes cobrás lo mismo, y eso es muy desmotivante porque por más que te rompas el lomo laburando, el que no hace nada va a cobrar lo mismo que vos.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto? ¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

En el instituto hay muchas cosas para hacer, y tareas para desarrollar, yo creo que si el sistema fuera más transparente y centrado en lo que necesita el empleado y el organismo habría posibilidades para crecer y desarrollarse, pero como son las cosas hoy, no creo.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Es un trámite, y está vinculado a que tengas un conocido de peso. Si no podés estar años en el mismo puesto haciendo lo mismo.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Todo se mueve por el clima político que haya y el peso que tengan los sindicatos; todo se maneja por la coyuntura, no hay estrategias.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Si, absolutamente. La estabilidad es absoluta, acá no echan a nadie, por más que haya cometido grandes errores. La única forma que conozco por la que se desvinculó a alguien es porque atacó físicamente a su jefe, sino es casi imposible que te echen.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Más o menos con los pésimos aumentos que tuvimos, y la inflación galopante que existe, los sueldos quedaron muy atrasados.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Puede ser que sí, aunque hay gente que ocupa puestos de jerarquía y ni siquiera tiene gente a cargo, eso es un chiste.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Para nada. No existe siquiera una política de recursos humanos, es todo coyuntural no hay planes ni estrategia, todo se mueve por inercia, si se aplicara más inteligencia se podrían hacer muchas cosas en el instituto, pero por el manejo tan político que hay todo apunta a eso. El sistema actual no le sirve a nadie.

Cuestionario entrevista

Entrevistado 3

Fecha 04.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

27 años, Femenino, Lic. Relaciones del trabajo

2. ¿Actualmente en qué agrupamiento se encuentra?

Administrativo

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

6 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Cuando ingresé era contratada, pude ingresar gracias a mi hermana que trabajaba en el ente, presenté el cv a través de ella, me tomaron una entrevista, y después me llamaron para empezar.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Cuando ingresé estaba como contratada, monotributista, estuve así varios años hasta que me pasaron a planta permanente, y ahora estoy bajo relación de dependencia.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Generalmente ingresan aquellos que tienen amigos, familiares o conocidos en el organismo. También es importante tener una conexión política para entrar, por ejemplo, todos los que entraron en el último cambio de gestión eran por conocidos y amigos políticos.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Para cubrir los puestos, generalmente se hacen búsquedas internas, si es una búsqueda de afuera siempre es a través de amigos o conocidos, le avisan a uno que están buscando gente para incorporar, y le consultan si tiene algún amigo o conocido para recomendar y que presente el cv, la principal forma de ingreso es recomendando familiares, amigos o conocidos.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Generalmente se buscan estudiantes, hay una visión de profesionalizar, pero al ser solo conocidos, amigos, o familiares los que tienen la oportunidad de presentar el CV, el campo de reclutamiento del instituto es muy acotado. Yo considero que el factor preponderante es ser amigo o familiar de alguien, pero también es fundamental el contacto político.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

No estoy de acuerdo con la forma en la que se da actualmente el ingreso y reclutamiento al instituto, no se da posibilidad a gente de afuera, que no tenga conocidos o amigos a ingresar. Además, no se estudia bien el puesto, no se dan posibilidades más amplias, no se hace bien el análisis del puesto, no se conocen bien el perfil de quien es requerido para cada puesto y eso hace que lo ocupe cualquiera, y lo ocupa el que tenga un conocido, el mejor contacto en el organismo.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

La capacitación es un problema estructural, si no se actualiza el instituto con nuevos sistemas, nuevas plataformas etc., tampoco se va a capacitar al personal para que adquiera nuevos conocimientos.

A nivel personal, se pueden hacer muchas cosas, pero tampoco acompaña la estructura.

Sí, tengo necesidades de conocimiento que podrían ser cubiertas con capacitación, pero la verdad es que no se pueden utilizar los cursos que da el instituto, porque la capacitación que me brinda el PAMI no me sirve.

Yo considero que no recibo la capacitación suficiente para el desarrollo de mis tareas. Además, después de tanto tiempo uno ya sabe cómo viene la mano, y te das cuenta que depende de vos la capacitación, la organización no te va a proveer la capacitación que necesitas, eso te das cuenta. Lo que yo haga para capacitarme

realmente va a correr por mi cuenta, porque los cursos que brinda el INSSJP no están orientados a mis necesidades, además son todos e-learning, y a mi es una metodología que no me sirve.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Los cursos se hacen, y no sé para qué, los cursos a los que yo fui eran para que la gente sume horas de capacitación. Antes si se hacían más cursos y de mayor calidad, pero en general no están relacionados con la tarea que uno realiza ni con sus necesidades de capacitación.

En la gestión anterior los cursos tenían más calidad que ahora, ahora son todos e-learning, y no sirven para nada

Casi todos los cursos que se ofrecen son elearning, no hay muchos cursos presenciales. No aprendes nada con los cursos elearning, no te dejan una experiencia, no te suman.

Yo hago pocas horas de capacitación por año, porque tenés que resignar horas de trabajo para hacer los cursos, y si tenés muchas tareas no los podés realizar, y tampoco están bien visto que los hagas, porque los tenés que hacer en tu horario de trabajo. Y con mucho trabajo acumulado, la verdad es que no te podés dar el lujo de dejar de trabajar para cumplir con las horas de capacitación, porque es eso, cumplir, porque la verdad que hacerlos tampoco te aporta o te suma nada. El año pasado habré hecho solo 4 horas de capacitación, porque no tenía tiempo para hacer los cursos de e-learning durante mi jornada de trabajo. No le puedo decir a mi jefe que no estoy haciendo mis tareas porque estoy con el curso virtual, me mata.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

Depende, creo que, para puestos más elevados, como para querer hacer carrera en PAMI, sí, pero para puestos más operativos, la realidad es que da igual que tengas o no formación académica o capacitación, a nadie le importa.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Evalúan mi desempeño a través del sistema informático. Es la única forma en la que lo evalúan. Solo existe la evaluación de desempeño formal. Es la que se hace con el sistema. Y no me parece útil esta forma porque no se toman decisiones en base al formulario de evaluación de desempeño y la reunión que tenés con tu jefe. Como no mueve el amperímetro en nada el resultado de la evaluación de desempeño, ni en lo que cobrás, ni en las promociones, ni en las rotaciones, en nada, nadie le da importancia. Yo considero que si recursos humanos tomara decisiones con los resultados que se obtienen de la evaluación de desempeño, a la gente le importaría más.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No definen los objetivos que esperan que cumpla y no me los informan, y tampoco participo en la definición de los mismos.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

No sirve para nada, es un trámite y no se toma ninguna decisión con los resultados de la evaluación de desempeño, por eso es tan obsoleta.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, está totalmente aislado el resultado de la evaluación de desempeño, la remuneración no está sujeta a eso, trabajes o no vas a cobrar lo mismo.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Hay posibilidades de crecimiento, pero no son fáciles, tenés que ir escalando de a poco, esa posibilidad de crecer depende mucho de los contactos que tengas y de cómo le caes a los grandes directivos. Eso sí, siempre va a haber un piso, por ejemplo, tenés que ser profesional, trabajar bien, pertenecer a determinado grupo, caerle bien a determinada gente, y en base a eso podés llegar a tener promociones y crecimiento de carrera. La estructura no te lo permite crecer por sí misma, pero si tenés una estrategia podés llegar a desarrollar tu carrera.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

No me parece justo, porque básicamente la estructura no te permite promocionar o desarrollar tu carrera.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Lo sindical a mi criterio tiene poco peso, en mi opinión el sindicato defiende al que no labura, lo político juega un importante papel.

Para mí, el sindicato es la gran traba para que se gestionen bien los recursos humanos.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Sí, tengo estabilidad en el empleo. El mismo sistema te da estabilidad. En PAMI no se despide a nadie, es muy difícil que te desvinculen.

Por un lado, creo que hay determinados abusos en relación a la estabilidad en el empleo, porque también al estar tan trabados los ingresos, más allá que quieras o no

desvincular a alguien, ya sabés que, si llegás a desvincular a alguien, después no podés cubrir la posición nunca más, te queda el puesto de trabajo vacío y ahí no tenés a nadie que te labore, está todo relacionado con todo, es difícil ingresar a trabajar al organismo, pero también es difícil que te echen porque si te echan después no contratan a nadie para que cubra el puesto que queda vacante.

Que yo conozca, la única forma de desvincular a alguien es mediante sumario, pero no se despide a nadie.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Sí, estoy satisfecha con la remuneración que recibo.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Considero que las diferencias entre puestos no son justas, por el impuesto a las ganancias, eso desvirtúa todo, porque puede ser que un jefe de departamento termine cobrando menos que el jefe de división por el impuesto a las ganancias.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Creo que se podría gestionar mejor a los Recursos humanos, se podrían cumplir mejor con los fines del organismo si funcionaria bien la gestión de los recursos humanos, a veces pienso que es a propósito lo que se hace. Hoy por hoy la función de recursos humanos es solo de control, no cumple una misión estratégica, si esto se modifica el instituto podría cumplir mejor con sus finalidades.

Entrevistado 4

Fecha 05.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

47, años, masculino. Técnico.

2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra?

Actualmente me encuentro en el agrupamiento técnico

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

29 años.

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Cuando ingresé tenía un conocido, y me enteré que iban a necesitar gente, entonces presenté mi cv, fui a una entrevista y quedé. No publicaron nada, me enteré por mi conocido.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Cuando ingresé estuve 7 meses sin contrato, sin nada, me pagaban por caja chica, después al tiempo me pasaron a planta.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Lo formas de ingreso más común que conozco es por la vía política y sindical, si no conocés a alguien no podés entrar.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

No se realizan búsquedas internas en mi área, para cubrir puesto con gente de afuera cuesta, pero cuando ingresan, los que lo hacen es porque son amigos de alguna autoridad o político, sino no ingresa nadie. Y ya los que entran, ingresan con categoría.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Lo más importante es el contacto político, eso es lo que realmente importa, después el tema de la calificación profesional es secundario. Lo fundamental es que conozcas a alguien que te haga entrar.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Me parece que es muy cerrado, y que no está bien que solo entren lo que tengan conocidos políticos o del sindicato, debería ser más abierto. Más legí

timo todo.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Mirá, yo pasé por varios sectores y me fui capacitando porque hice de todo, pero hay necesidades de capacitación que tengo y no tengo acceso a los cursos que necesito.

Considero que no recibo capacitación suficiente para el desarrollo de mis tareas, pido capacitación específica, pero no me la están dando hace bastante tiempo. Por

ejemplo, necesito capacitación en cuestiones médicas, pero no me dan los cursos, y es importante que yo conozca esos temas porque atiendo afiliados y referentes de otras organizaciones y me consultan esos temas y los tengo que estar derivando, cuando las podría resolver yo si tuviera el conocimiento necesario.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Las capacitaciones son de calidad, pero hasta ahí nomás, y las que me brindan realmente, no están muy orientadas a las tareas que realizo, como te dije las capacitaciones que necesito para desarrollar mejor mis tareas, las pido, pero no me las dan.

Me capacito 21 horas por año para cumplir con la capacitación requerida por el convenio y que me den la promoción.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

No, la capacitación y la formación académica no son valoradas en el instituto, para nada, no se respeta la capacitación ni la formación profesional. Las cuestiones profesionales no son reconocidas, hay muchos compañeros con formación profesional de excelencia que no se los aprovecha. Para cubrir determinados puestos de trabajo, juegan variables políticas en lugar de aspectos profesionales.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

La evaluación de desempeño se hace por el sistema formal únicamente. Tengo buenas calificaciones, pero después eso no se refleja en ningún lado, no tiene impacto en el sueldo, ni tampoco en el desarrollo de carrera.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No me informan de los objetivos que esperan que cumpla, ni las metas que esperan que alcance. El año pasado se me presentaron los objetivos de mi área a nivel nacional, pero eso después no se reflejaba en las metas que tenía para mi puesto, había muchas trabas.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Para mí al sistema de evaluación de desempeño le falta una parte todavía, porque uno se siente evaluado, pero eso queda ahí, y no tiene un reflejo en la realidad, ni en el sueldo, ni en nada. El personal tampoco se puede expresar libremente respecto a las jefaturas.

Por el momento es solo para evaluar al personal administrativo, pero a los jefes no evalúa nadie, sería interesante que el empleado también pueda evaluar a su jefe.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

La evaluación de desempeño va por un lado y la remuneración por el otro.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

No creo que pueda desarrollar mi carrera y potencialidades en el PAMI, no se busca que el empleado desarrolle su carrera, buscan que el empleado esté en el escritorio las 7 horas y nada más. No se promueve que uno se pueda realizar como persona o que dé más de lo que uno pueda llegar a hacer. Hoy cuesta mucho desarrollarte en el trabajo. No te dan lugar.

No siento que PAMI busque que desarrolle mis potencialidades, ni mi carrera.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Me parece que no se concursan los cargos, no hay una forma legítima de poder ascender en la estructura, no hay concursos, entonces todo se hace a dedo. Si conocés a alguien capaz que sí podés ascender, pero sino no. Pero desde las capacidades y desarrollo no avanzás, los que avanzan son los que tienen conocidos políticos, no hay una renovación como las que tienen otras organizaciones.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Lo político es lo principal, es lo que se prioriza, acá mucha movida sindical no hay pero lo político es fundamental.

Considero que sin lo político y lo sindical, como está hoy la situación, no podés ingresar ni promocionar.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Antes había más estabilidad, pero ahora la realidad es que siento que no. No tenés estabilidad. Si te quieren echar por la ley que rige al organismo lo pueden hacer.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Si, en términos generales te podría decir que es un ingreso que es competitivo, respecto a otros sueldos. Pero en lo personal no estoy satisfecho con la remuneración.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

No, considero que no son justas las diferencias salariales entre puesto ni la estructura salarial. Hoy diferencias que no se justifican, capaz algún administrativo que tenga más antigüedad que yo cobra más, y eso que yo soy técnico.

No son justas por las diferencias de tareas que hay y de sueldos, por ejemplo, yo hago tareas de jefe, pero no me pagan por eso.

No se terminan viendo diferenciadas las remuneraciones con las distintas tareas y de responsabilidad que cada uno realiza.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Creo que no hay siquiera una política de recursos humanos, así que no puede ser funcional la política de recursos humanos a los fines del PAMI. A lo mejor todo esto es funcional a lo que se quiere llegar que para mí es el achique encubierto del Instituto. Para minimizar la complejidad del instituto y desmembrarlo.

Entrevistado 5

Fecha 05.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

26, femenino, estudiante de sociología.

2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón?

Administrativo

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

7 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Ingresé por una conocida, una amiga de mi hermana que me dijo que le envíe el CV. Después tuve una entrevista con dos personas, y a las 3 semanas me llamaron para empezar.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Ingresé como contratada, estuve 3 años contratada, Monotributista. Y después de mucho esfuerzo me pasaron a planta parmente. Pero conozco muchos compañeros que después de 7 años siguen contratados.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Desde lo que yo conozco, se ingresa por contacto, por amigo, pero principalmente por política. Por conocidos y políticos te diría.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

EL instituto recluta su personal desde la militancia y la gente que recomiendan sus propios empleados. No hay formas abiertas de reclutamiento.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere cualificación profesional para ocupar los puestos?

No se requiere cualificación profesional para ingresar, lo importante es que tengas un conocido adentro. Algún contacto que te haga entrar.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

No me parece mal que entre por contacto la gente, pero sí me parece mal que después no haya cierta evaluación del desempeño de las personas, o que las sancionen si no trabajan. Porque capaz que entrás por contacto, pero después no hay sanción, podés pasarte todo el día sin hacer nada que nadie te controla.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Si, si tengo necesidades de conocimiento que pueden ser resueltas por capacitación.

Recibo capacitación del instituto, pero no es suficiente, o no está orientada a lo que realmente necesito por eso prefiero algunas veces pedirle a un compañero que me explique algo antes de hacer un curso del organismo, me resulta eso más efectivo.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Los cursos que brinda el instituto en general son de calidad, pero no están orientados a las tareas que desarrollo. Porque los temas son pertinentes, pero no están orientados a las necesidades de capacitación de mi puesto.

El año pasado tomé solo 6 horas de capacitación.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI?
¿De qué forma?

Depende del equipo en el que estés pero en general sí, siento que es valorada la capacitación y la formación profesional.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Es una evaluación formal, a través del sistema de análisis de capacidades. Pero donde estoy yo nunca tenés devolución, ni reunión con tu jefe de los resultados de tu desempeño, no hay un ida y vuelta.

Informalmente, capaz que, si te marcan el desempeño, pero hasta ahí nomás.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

Me informan que objetivos que tengo que cumplir, pero al corto plazo, no al largo plazo, pero no participo de la definición de los objetivos, solo los acepto.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Para mí, tendría que ser obligatorio y más periódico, no solo una vez al año, serviría más, y tendría que ser con tu jefe más cercano y con el coordinador de tu equipo, hoy no se está haciendo eso.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, para nada, no está vinculado, hay desempeños muy bajos y sueldos muy altos.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Si, siento que tengo, que puedo desarrollar mis potencialidades, pero formalmente el instituto no me da la posibilidad. Lo podría hacer informalmente si me lo propongo, pero no hay un sistema que te lo permita hacer.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

No estoy de acuerdo, tendría que ser como una recompensa poder ascender. Hoy por hoy no son legítimas las formas de ascenso, termina siendo todo por atrás, y no están vinculadas a tu desempeño real, sino a que tengas un contacto o conocido.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Todo está de acuerdo con lo que pase con la coyuntura política. En cada cambio de gobierno se nota el aumento de ingresos y de las promociones. Es todo muy político.

El sindicato no creo que tenga tanto peso en los ingresos, no de lo que yo conozco.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Siento que sí tengo estabilidad en el empleo, pero si te mandás alguna te puede llegar a suspender, a echar no sé, pero sí a suspender.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Yo estoy satisfecha con la remuneración que recibo, la verdad es que no me puedo quejar.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

No considero que son justas las diferencias salariales entre puesto porque no se evalúa el desempeño real, o si se evalúa no está vinculado a la remuneración, entonces capaz tenés un jefe que no hace nada y gana mucho y otro que hace más, pero gana menos.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

La política y la gestión de los recursos humanos son totalmente disfuncionales con los fines del organismo. Está todo mal, no sirve. No funciona.

Entrevistado 6

Fecha 05.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

56 años, femenino, contador.

2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón?

Profesional

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

33 años.

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Yo entro al PAMI, y una conocida me informa que estaban buscando personal en la agencia, me presento, me da la entrevista, y me pide que le dé una referencia., y al año siguiente me salió el nombramiento.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Siempre estuve en planta, desde que ingresé estuve en planta.

¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Por política es la forma de ingreso más común, y después viene el sindicato, aunque algunos también entraron por pasantía, y otros por AFJP.

6. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Se recluta a través de conocidos políticos.

7. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

El tema más importante

8. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

No tiene que ser así, que para esta época y las necesidades que tiene el instituto se siga ingresando así.

9. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Sí, siento que tengo necesidades de capacitación que pueden ser resueltas con cursos, pero siento que me faltan conocimientos que pueden ser cubiertos con capacitación.

Considero que todavía necesito más capacitación de la que recibo.

10. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Los cursos en general están buenos, pero los conocimientos que te otorgan son bastantes básicos, por ahí algunos que están buenos, pero son los menos.

Las capacitaciones deberían ser elevadas, no básicas, para sumar valor a la organización.

11. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI?
¿De qué forma?

No considero que no son valorados, desde mi experiencia; hay empleados que se reciben y no tienen lugar y hay funcionarios que no tienen formación ni estudios y ocupan cargos de poder que no tienen formación ni ninguna capacitación.

12. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Todos los años se hace la evaluación de análisis de capacidades. Se hacía la entrevista, lo conversado, pero no hay consecuencia con el resultado de la evaluación, no se premia ni se castiga al que no cumple. Las calificaciones no tienen ningún valor. Pero a ningún empleado se le pone mala capacitación.

13. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No me informan los objetivos que esperan de mi trabajo. Yo reporto a la dirección. No trabajamos por objetivos.

14. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Me parece que no sirve, porque no se premia ni castiga a nadie. Ni te felicitan ni te castigan.

15. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, no está sujeto al desempeño la remuneración.

16. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

No creo que tenga posibilidades de crecimiento.

El desarrollo de las potencialidades lo busco afuera, no acá.

17. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Si querés crecimiento lo tenés que buscar de la vereda para afuera, en el instituto es muy difícil que puedas promocionar, es todo político.

18. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Lo político es todo en el organismo.

19. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Si considero que tengo estabilidad en el empleo. Uno tiene esa sensación. Y es uno de los factores que hacen que sea lo mismo trabajar o no trabajar, superarse o no superarse. El sistema no impulsa a que la gente se supere. Porque tenés la estabilidad garantizada.

20. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Si me siento satisfecho con la remuneración que recibo.

21. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

La pirámide esta achatada, no considero que sean justas las diferencias que hay entre puesto. Y como no hay premio ni castigos, se va achatando

22. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

No son funcionales, necesita mejorar. Hay mucho para cambiar.

Entrevistado 7

Fecha 07.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

61, femenino, Relaciones laborales

2. ¿Actualmente que puesto ocupa?

Administrativo

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

Hace 29 años trabajo en el Organismo.

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Entre a trabajar porque mi esposo era chofer de ambulancia, y el falleció, él era el sostén de familia, esto en 1984. En 1990, le escribí a uno de los directores del Instituto, y luego me llamaron, me tomaron un examen, de dactilografía, un psicotécnico. Y en abril del 1990 ingrese al instituto.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Siempre estuve en planta permanente.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Las formas de ingreso más frecuentes, es por el poder político, de diferentes formas. La mayor cantidad de personal que entro fue por contactos políticos.

Por trabajador, cabeza de familia fallecido, también hay gente que ingreso.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Más allá de que se puedan dar excepciones, la regla para entrar es lo político. En la parte administrativa, entra cualquiera.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Lo político es todo, no se requiere calificación, eso no importa.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

No está bien la forma en la que se maneja el instituto respecto a este tema. Se deben tener determinados atributos o experiencias para el puesto que vas a ocupar. Se tendrían que tomar determinados exámenes a la hora de ingresar, para que sea más meritocrático, y que la gente se capacite para entrar. Si no se desmoraliza el personal.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Puntualmente, en lo que yo hago no, porque es muy específico, y después de tantos años ya manejo todos los temas.

Pero noto que hay fallas de comunicación y de metodología, veo que hace falta capacitarse en las habilidades blandas.

No, recibimos la capacitación suficiente para el desarrollo de nuestras tareas toda la parte de comunicación falta.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Si bien te ofrecen un montón de cursos, son cursos que no sirven para tu tarea. Y cuando pedís cursos que son necesarios para tus tareas, los pedís, pero no te los dan nunca.

Los cursos son de una calidad media, porque viene un resumen de todo y no se profundiza en nada. La evaluación de los cursos es muy light, no sirven para nada, y no terminas incorporando los conocimientos.

Los cursos presenciales me requieren que me mueva y no vale la pena por el conocimiento que otorgan, entonces prefiero tomar los cursos virtuales.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

No, lamentablemente no. Creo que en muy pocos lugares se respeta la formación académica y la capacitación y depende de quién es tu superior.

Porque hay muchos lugares en los que no se toma en consideración lo que dice el personal con formación o que está especializado en determinados temas.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Lo evalúan por sistema. En mi caso personal, quien me tenía que evaluar ni siquiera sabía el trabajo que hacía. Y me puso que todo estaba bien. Ni siquiera se reunió conmigo para la entrevista. Si no sabes lo que hago, no me podés evaluar, eso está claro.

Yo tengo gente a cargo, y lo que si hice yo como jefe fue evaluar a mis compañeros, y respetar los procesos, me reunía con ellos, trataba de motivarlos.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

Nadie me dice que es lo que tengo que hacer. Lo que averiguo para hacer es porque yo me muevo, sino nadie me dice que es lo que esperan que logre.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

El sistema desde que se implementó me agrado, pensé que serviría y que sería útil, bien aplicado serviría. Pero los resultados no se tienen en cuenta, si te quieren

despedir, por más que tu desempeño sea excelente te echan. Pero considero que la herramienta es buena, pero está mal utilizada.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

El desempeño de los trabajadores no está sujeto a los resultados de la evaluación de desempeño. Pero si te esforzás, puedes vincular tu desempeño a la remuneración.

Hoy se achato la estructura, y quedamos iguales los que trabajan mucho y los que trabajan poco, no hay diferencia salarial, y eso desmotiva.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Si, siento que tuve la oportunidad y la suerte de tener gente que me enseñó, aprendí. Pude desarrollar mi carrera, y terminé como jefe de división.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

En estos momentos el instituto no te da posibilidades de crecer, de desarrollarte. En otras épocas los jefes y los compañeros te capacitaban, te enseñaban. Ahora si tu jefe ve que sacas la cabeza un poco, te pisan tus propios jefes. Si ven que el personal avanza un poco, ellos se sienten en peligro.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

El rol sindical me parece importantísimo, no solo por la defensa de los derechos laborales, sino también por la defensa de los jubilados, y por las fuentes de trabajo.

Todavía los sindicatos tienen peso en el organismo, pero sucede que los trabajadores están tan desmoralizados con lo que ven de los sindicalistas que no creen.

Lo político ocupa el resto, todo lo que va perdiendo el sindicato lo ocupa el político.

Lo político es lo que mueve al organismo.

Había una licenciada en inglés de jardín de infantes, que era directora de una agencia,

Hasta jefe de agencia deben ser cargos políticos me dijo mi jefe.

Puedes entrar al instituto como administrativo y morirte como administrativo, si no tenés la suerte de conocer a alguien que reconozca tu labor y te haga ascender.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

La estabilidad en el empleo en PAMI se siente. Yo creo que tenemos una estabilidad, aunque si tenés que ir a trabajar. Si no das motivos para que te despidan, si no te tiras a chanta, no te despiden. Es muy difícil que el Instituto cierre o quiebre, y eso te da estabilidad. Tenes mucha más estabilidad que en el sector privado, eso ni hablar.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Sí, me siento satisfecho, por sobre todo por la antigüedad.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Si se llevan bien los puestos serian justas. Si sus roles se ocuparían bien, está bien.

Pero hay cuestiones salariales para ajustar. De la jefatura para abajo no hay nada.

También es cierto que se achato la pirámide.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

No, es funcional la política de recursos humanos, ni el escalafón con los fines del este.

Porque no se evalúa realmente ni valora al personal del instituto

Porque se aplican políticas de disciplinamiento y no de capacitación.

Y el escalafón no es una escalera de peldaños para ascender, porque todo termina en lo político, y la falta de comunicación que existe, es para que no te enteres de las cosas.

Entrevistado 8

Fecha 07.03.2019

24. Edad / Sexo/ Título

27, femenino, contadora

25. ¿Agrupamiento que puesto ocupa?

Profesional

26. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

5 años

27. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Una amiga me aviso que estaban buscando gente, presente el cv y me llamaron para una entrevista, después pase algunas pruebas de redacción, etc., y me hicieron otra entrevista más y quede.

28. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Estuve 3 años de contratos después me pasaron a planta.

29. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Por conocido es el ingreso ahora, si o si tenés que conocer a alguien con peso para que te haga entrar.

Pero hace 10 o 15 años se hacían pasantías con universidades.

30. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Se recluta de conocidos o amigos.

Se hacen búsquedas internas, pero no sirven porque de tu área es complicado que te dejen ir. Tardan en liberarte, el gremio tiene que ayudarte sino te ponen muchas trabas.

No se puede recomendar familiares en mi área., pero he recomendados algunos amigos, pero nunca los llamaron.

31. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

No se requiere calificación profesional, el factor más importante es tener alguien adentro vinculado a lo político. Para tener una entrevista tenés que tener a alguien adentro. Tenes que tener a alguien que pise fuerte adentro para que te pueda hacer entrar. La calificación profesional no importa.

32. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Considero que se deberían hacer búsquedas más abiertas, por consultora, o gente relacionada a lo que se estudia. Pero si no se valora ser profesional no sirve tampoco que se pidan estudiantes. Primero que nada, deben valorar a los profesionales, y contratar estudiantes. Se debe administrar bien los recursos que se tiene. Hay muchos profesionales, pero no se los aprovecha. Hay profesionales

que hacen que atiendan en el teléfono, y tenés gente con título secundario que hace tareas de profesionales, es el mundo del revés.

33. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

No, en el área que estoy no tengo necesidades de capacitación porque ya manejo todos los temas, pero me gustaría igual seguir capacitándome.

Sí, me dan capacitación en el área que estoy.

Si, considero que recibo la capacitación suficiente en mi área

34. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Para mí los cursos de capacitación no son de calidad, la gente solo los hace para pasar de nivel, son de pésima calidad. Y encima son pesados, y no sirven para nada. No te dejan nada de información.

Los cursos de capacitación eran de temas que nada que ver con lo que yo hacía, que no estaban relacionados a mis tareas. Tienes que llegar a las 21 horas, y la gente elige cualquier cosa para llegar a la cantidad de horas que tenés que hacer.

El año pasado hice 21 horas para llegar al cupo, pero no me sirvió para nada la capacitación que hice.

35. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

No, la capacitación no es para nada valorada, tampoco lo profesional.

36. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Mi desempeño se califica por el sistema, y tengo muy buenas calificaciones.

Primero me autoevaluó, luego mi jefe en base a eso me evalúa, y luego se hace la reunión con tu jefe. La reunión se da, pero por más que te evalúen no satisfactorio, eso no influye en nada no tiene ningún impacto. Si te tienen que dar un cargo te lo van a dar igual eso no importa. Siempre tuve excelente en mis calificaciones, pero nunca lo vi reflejado en mi remuneración

37. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No se me informan objetivos. No hay, no se hace eso ni se trabaja así.

38. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

No sirve, porque la calificación no influye, no cambia nada, ni para bien ni para mal, no hay objetivos por cumplir ni metas. Si tenés buenas calificaciones debería ayudarte, premiarte. Pero no existe eso en el PAMI.

39. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

Ni el desempeño ni el nivel profesional están vinculado a la remuneración. Seas profesional o seas un pichi, te pagan los mismos.

40. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Creo que depende mucho de uno, el instituto no es que te da oportunidades. Depende de uno, voy a poder desarrollar mi carrera profesional con conocimientos, pero no con remuneración. Pero siento que no es un lugar donde pueda desarrollar mi potencial porque es todo tan estructurado, tan burocrático que te termina sacando las ganas. Nunca te van a premiar por nada.

41. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Promocionar es estar en el lugar y en el momento adecuado y tener contactos adecuados, sino no pasa nada. Hay que relacionarse con gente de poder para promocionar.

42. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Lo político te ayuda y mueve todo.

El sindicato no creo que te ayude mucho, el sindicato ahora no tiene poder.

43. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Sí, creo que tengo estabilidad en el empleo. Te la da el sistema, siempre y cuando vayas a trabajar. Mientras vayas a fichar, no te van a echar

44. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

No estoy satisfecha con la remuneración que recibo, no me parece suficiente teniendo en cuenta la formación que tengo y como trabajo.

45. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

No para nada, porque la gente que tiene cargos hace el mismo trabajo que uno y cobra mucho más. Tienes jefes que hacen lo mismo que vos y cobran más que vos, no es que tienen más responsabilidades. Encima hay diferencias salariales importantes que no se justifican porque hacen exactamente la misma tarea que uno.

46. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

La gestión de los recursos humanos en el Instituto no es funcional porque se desaprovechan los recursos humanos que se tienen, están mal aprovechados. Si te dieran oportunidades de desarrollar tu potencial le convendría al mismo instituto. El sistema actual te desmotiva, te tira para abajo, te quita las ganas. Hay mucho malestar y eso impacta en el rendimiento. La evaluación de desempeño no sirve para nada, la capacitación no es de calidad, posibilidades de desarrollar tu potencial no tenés, entonces eso desmotiva.

Entrevistado 9

Fecha 08.03.2019

Cuestionario entrevista

1. Edad / Sexo/ Título

31 -Femenino, - Técnico superior

2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón?

Técnico

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

7 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Me enteré por una persona que trabaja en PAMI, un amigo, que estaban buscando gente, y me tomaron una entrevista, a las dos semanas me llamaron y entre.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Entre y estuve durante el primer año con contrato de Monotributo, y después me pasaron a planta.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Principalmente se entra por contacto político y por conocidos y amigos

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

En el área donde estoy yo se cubren todas las búsquedas mediante búsquedas internas, no se busca afuera. Y los que ingresaron de afuera es por conocidos o amigos políticos.

hoy no puedo recomendar, a amigos, pero en otra época si se podía recomendar familiares o amigos.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Lo que tiene más preponderancia es 50% político, y 50% por conocido, sea familiar, amigo, etc.

Que ingrese alguien como jefe está relacionado en su totalidad con lo político. Y los que pueden llegar a entrar como administrativos o puestos rasos son los conocidos, amigos o familiares.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Valoro que haya búsquedas internas para que la gente pueda buscar estar en el lugar que le guste. Y a la hora de contratar alguien de afuera, me parece bien el mecanismo de recomendaciones. Pero no estoy de acuerdo con tanto ingreso político, que no tiene nada que ver con la tarea o función. Por ejemplo, en el área que estoy yo, pusieron de jefe de toda el área a un profesor de educación física, que no tiene ningún conocimiento de gestión o de tercera edad, y eso porque tenía un buen contacto político. Eso me parece pésimo.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Si, siento que tengo necesidades relacionadas a adquirir nuevos conocimientos, siento que falta formación en liderazgo, procesos, trabajo en equipo, comunicación.

No, el Instituto no nos está dando respuesta a esas necesidades específicas que tenemos y que mejorarían las dinámicas del equipo y de trabajo.

Las capacitaciones hoy en día son más para cumplir con las horas de capacitación que son obligatorias, más que para otra cosa.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Los cursos de capacitación de hoy son para acumular horas, y no para cubrir las necesidades de conocimiento que tiene la gente. El año pasado hice un curso de contador para no contadores, y es un curso que no tiene absolutamente nada que ver con lo que yo hago, y tampoco tiene nada que ver con cómo funciona ese tema en el instituto, pero lo hice porque no había otra cosa mejor, y necesitaba cumplir con las horas de capacitación.

El año pasado hice 21 horas de cursos.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

Considero que más o menos. Yo siento que hay muchas culturas heterogéneas hacia el interior del organismo. Yo rote por distintas áreas, y siento que cada área es un mundo totalmente diferente. Depende de los liderazgos que haya. las formas de trabajar y las prioridades no son las mismas en cada área.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Evalúan mi desempeño a través del sistema ADC, pero las entrevistas entre vos y tu jefe no se hacen. Mi jefe me califico por sistema, pero después no hay seguimiento, de las evaluaciones. No están bien definidos los liderazgos.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No tenemos una reunión con objetivos, no hay objetivos definidos para mi desempeño. y no participé, porque directamente no se hace.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

No me parece efectivo el mecanismo, no hay un feedback, no hay conversaciones con el jefe directo. No hay una reunión para establecer los objetivos, ni de seguimiento de saber si se cumplen los objetivos o no.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, el desempeño no está alineado a la remuneración.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Si, en el lugar donde estoy ahora no, pero considero que si hay otras áreas donde me puedo desarrollar, áreas más relacionadas a lo mío.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

No hay promoción por mérito. El único cambio que vi fue que pusieron gente encima de mí, y era gente que yo había capacitado.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Es fundamental lo político, pero lo sindical también pesa.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Sí, creo que tengo estabilidad, esta estabilidad te la da el sistema. PAMI no tiene premios ni castigos, podés hacer la plancha o laburar a full, y nadie te va a premiar ni castigar.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Si estoy satisfecha.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Más o menos. Si, en general.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Creo que podría ser mejor, hay muchas cosas para mejorar. hay cosas que se pueden hacer de otra forma.

Viéndolo en macro, hay muchas cosas que se pueden mejorar desde Recursos Humanos. Hoy veo un montón de cosas que se podrían hacer que no se hacen o mejorar las que ya están en funcionamiento. Además, con la información que se genera de los recursos humanos no se hace nada.

Entrevistado 10

Fecha 10.03.2018

1. Edad / Sexo/ Título

30 – Femenino – Lic. En Relaciones Labores, actualmente estudiante de Lic. En Psicopedagogía.

2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón?

Profesional

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

10 años el 31/03

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Me postulé a una búsqueda laboral por CompuTrabajo en la que buscaban Lic. En RR.HH./rlll, tuve una entrevista y quedé seleccionada. Creo que fue la única búsqueda que hubo en aquél entonces.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Los primeros 3 meses fueron de prueba y luego pasé a ser efectiva.

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Por contactos.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Existen las búsquedas internas, pero no es para personal con cargo. Los puestos jerárquicos por lo general se realizan por contacto o son puestos políticos. Por muerte empleado que trabaje en el INSSJP, su puesto puede ser cubierto por un familiar directo. Otro tipo de recomendaciones, no prosperan excepto que el solicitante tenga un contacto jerárquico alto.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

No necesariamente, excepto para puestos específicos que así lo requieran. Ej: Programadores de sistemas, psicólogas, etc.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Son lamentables, porque no les dan la oportunidad a los empleados de carrera.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

No tengo dificultad, y en mi caso puntual sí recibo capacitaciones desde el área de sistemas, ejemplo tuvimos capacitaciones de UX (User Experience).

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Algunos cursos que desarrolla recursos humanos son específicos de perfiles como empleados del área de discapacidad, Sociales, pero no abarca a la mayoría de los puestos que existen en PAMI. El resto de los cursos se repiten y son generalistas. Por otro lado, los talleres de implementación de sistemas están destinados a usuarios puntuales. Deberíamos recibir 21 horas por año, pero a veces la Gerencia de recursos humanos no llega a cumplir con dichas expectativas.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI?
¿De qué forma?

No son valoradas para hacer carrera administrativa en la mayoría de los casos, solo para desempeñarse como un profesional idóneo, pero sin reconocimiento.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

A través de un ‘Análisis de Capacidades’.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

Eso depende de cada área, en mi caso, siempre nos mantenemos actualizados en esa temática por constantes reuniones de equipo. Los objetivos los define el jefe.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Que si bien califica de cierta forma el desempeño, no sirve como motivación de ningún tipo para el empleado ya que, aunque superes los objetivos la remuneración es la misma.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Pienso que el instituto brinda ciertas herramientas y depende de uno saber aprovecharlas. Por supuesto que existe un techo en cuanto al desarrollo profesional, para poder desarrollar potencialidades, lo ideal es tener un trabajo paralelo.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Trabajé en Recursos Humanos, y ahí la promoción no existe, los cargos se ‘repartieron’ en alguna gestión. En aquel momento se creó la estructura según la antigüedad de los empleados. Después con el cambio de gobierno, trajeron a gente de afuera para ocupar otros cargos, ya que la estructura siempre se modifica en pos de acomodar a personal jerárquico nuevo de turno.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Ninguno que yo sepa en cuanto a las promociones. Respecto a los ingresos, conozco casos de empleados que han ingresado porque un familiar tenía un puesto gremial.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Antes creía que sí, al menos eso garantiza la Constitución Nacional... hoy en día hemos tenido nuestras dudas, porque depende de los dictámenes del gobierno de turno que está ligado a los manejos políticos y a las decisiones que se tomen a nivel institucional.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

Si bien es un salario digno, pienso que los sueldos de PAMI se quedaron desactualizados y que en el sector privado podría llegar a ganar más en un puesto Senior de mi carrera. Por otro lado, me pagan un plus como profesional por trabajar en un área donde se reconoce que aplico mis estudios universitarios, pero la mayoría de las personas tienen títulos que no se corresponden con la función que desempeñan y de todas formas cobran ese adicional, por lo tanto, me parece un tanto injusto.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

No, no me parecen justas.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Estamos hablando de la obra social con la mayor cantidad de afiliados de Argentina, que no tiene personal idóneo para tratar a un afiliado vulnerable y cansado de los malos manejos, de la falta de respuestas, de las demoras, de prestadores poco profesionales y del mal servicio en general, después de haber aportado toda su vida. Estamos hablando de agencias colapsadas, donde el personal no da abasto para atender a los afiliados en las horas pico, mientras en nivel central siguen repartiendo cargos a dedo, muchos ocultos en incisos que no demuestran el cargo real (para que no sean despedidos en el cambio de gobierno). Pienso que muchas de esas personas serían necesarias en las agencias, por ejemplo. Pero volviendo a la pregunta inicial, no creo que la política de recursos humanos sea funcional a los fines últimos del organismo, que en definitiva es el de proveer una obra social y un servicio asistencial de calidad para los jubilados y pensionados afiliados, cosa que no está sucediendo.

Entrevistado 11

Fecha 13.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título:
37 - Masculino – Técnico Mecánico
2. ¿Actualmente en que agrupamiento se encuentra en el escalafón?
Servicios generales y Mantenimiento
3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?
9 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?
Por pasantía de la UBA. Entrevista con personal del instituto encargado del área de pasantes
5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?
Planta Permanente. (Primeros Seis meses como pasante)
6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?
Contratados
7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?
El Instituto tiene su base de datos de aquellas personas que se registran por web. Las búsquedas internas se publican por intranet y solo pueden postularse personal trabajando en el instituto, desconozco el tema con los contratados.
8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?
Desconozco. Debe ser de acorde a los puestos a cubrir.
9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?
Siempre se deseó la posibilidad de que exista prioridad para familiares.
10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?
Ninguna. Ante cada modificación de sistema se recibe la capacitación acorde. Y la facilidad de capacitación presencial o virtual que brinda el instituto.
11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?
El instituto brinda cursos de amplia disponibilidad, algunos orientados a las distintas áreas del PAMI, pero eso no imposibilita que los realices. No tiene límite de horas de capacitación, depende de la inscripción personal de cada agente y de la asignación.
12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI?
¿De qué forma?
Si es acorde al puesto, es reconocida remuneradamente.
13. ¿Cómo evalúan su desempeño?
Mi jefatura directa evalúa el trabajo semanal y le envía informe al jefe del Departamento.
14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?
Sí. Envían listado de repartición de tareas, después de las reuniones grupales donde se fijan los objetivos de cada agente. La participación es medianamente acorde a lo exigido.
15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?
El que hace el Instituto por la plataforma es muy a nivel general.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?
No creo.
17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto?
¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?
Sí. Hay posibilidades, hay que buscar el lugar (gerencia) acorde a cada carrera profesional.
18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?
Es bastante escaso. Y si realmente sucede, no se conoce de boca en boca.
19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?
Y suele agilizar mucho en tiempo las solicitudes sobre promociones más que ingresos.
20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?
Si creo que sí. Mientras uno se comporte acuerdo a los reglamentos.
21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?
Si la verdad que sí.
22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?
Sí. Porque el sueldo es acorde a su diferenciación de especialidad (mantenimiento, administrativo y profesional.) Y las diferencias salariales se dan por la particularidad de cada agente: capacitación, antigüedad, jefatura, etc.
23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?
Sí. Aunque nunca está de más actualizarse.

Entrevistado 12

Fecha 13.03.2019

1. Edad / Sexo/ Título

31 años – Masculino - Terciario

2. ¿Actualmente en qué agrupamiento se encuentra en el escalafón?

Mantenimiento y Servicios generales

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el organismo?

7 años

4. ¿Cómo fue su modalidad de ingreso? ¿Ha pasado por algún circuito de selección de personal para ingresar?

Ingrese a través de un familiar. Me llamaron a una entrevista y quede.

5. ¿Cuál es su situación contractual con el INSSJP? ¿Siempre ha tenido la misma forma de vinculación contractual con el organismo?

Estuve 3 años como contratados, monotributista y después pasé a planta

6. ¿Cuáles son las formas de ingreso más frecuentes dentro del organismo que usted conoce?

Por familiar o conocido político según lo que yo conozco.

7. ¿De dónde recluta a su personal el Instituto? ¿Para cubrir puestos se realizan búsquedas internas o se busca afuera? ¿Se puede recomendar a familiares, amigos o conocidos para cubrir puestos dentro del organismo?

Que yo conozca principalmente a través de conocidos de gente que ya trabaja en el organismo. En mi área no llegan búsquedas internas. Antes se podía recomendar más, ahora si no es por el sindicato o la política es difícil que alguien entre.

8. ¿Qué factor tiene más preponderancia a la hora de ingresar al instituto? ¿Se requiere calificación profesional para ocupar los puestos?

Conocer a alguien con un buen cargo, y que te pueda hacer entrar.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de las formas de ingreso y reclutamiento del Instituto?

Debería ser más abierto, así todos tienen las mismas posibilidades de ingresar, este es un lindo laburo.

10. ¿Tiene alguna dificultad en su trabajo que pueda estar relacionada con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos? ¿Le dieron soluciones a alguno de sus problemas vinculados con conocimientos? ¿Considera que recibe capacitación suficiente para el desarrollo de sus tareas?

Hace muchos años realizo la misma tarea, entonces la conozco bien.

Los cursos que hay no tienen nada que ver con lo que hago.

11. ¿Qué opina de los cursos de capacitación que brinda el Instituto?, ¿están orientados a las tareas que desarrolla?, ¿responden a las necesidades de capacitación que tiene? ¿Cuántas horas de capacitación recibe por año?

Los que hice fue para cumplir con la capacitación que te piden, y eran más o menos, nada de otro mundo. Como te dije, no están orientados a lo que nosotros hacemos porque es algo más práctico.

12. ¿Considera que la capacitación y formación académica son valoradas en el PAMI? ¿De qué forma?

Me parece que da lo mismo si tienes o no formación acá. Lo importante es que tengas buenos contactos.

13. ¿Cómo evalúan su desempeño?

Por sistema, por el análisis de capacidades.

14. ¿Se le informa los objetivos que esperan que usted cumpla? ¿Participa de la definición de sus objetivos acordándolos con su jefe?

No, nosotros más que nada atendemos los pedidos que surjan en el día a día.

15. ¿Qué opina del mecanismo de evaluación de desempeño?

Está bien, es un trámite. Igual, trabajos mucho o poco acá no pasa nada.

16. ¿El desempeño de los agentes del Instituto está sujeto a la remuneración que reciben?

No, para nada.

17. ¿Cree que tiene posibilidades de desarrollar su carrera profesional en el Instituto? ¿Siente que en el Instituto tiene la oportunidad para desarrollar sus potencialidades?

Hay mucho para hacer, y podés aprender cosas nuevas si quieres, pero no creo que haya planes para que cada uno se pueda desarrollar.

18. ¿Qué opina del mecanismo de promoción?

Tiene que ser más claro y transparente.

19. ¿Qué lugar ocupa lo político/sindical dentro del organismo en lo referido a los ingresos y promociones?

Lo político es fundamental, solo nombrar jefes si están bien con lo político., con el gobierno de turno.

20. ¿Cree que tiene estabilidad en el empleo? ¿De qué depende la estabilidad en el Instituto? ¿Qué opinión le merece este tema?

Sí, creo que tenemos. El organismo al ser público te da estabilidad. Uno está más tranquilo en ese sentido, y más con los tiempos que corren.

21. ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe? ¿Se siente reconocido salarialmente?

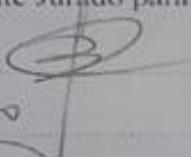
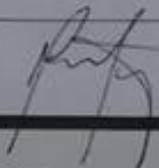
Si, la verdad no me puedo quejar.

22. ¿Considera que la estructura salarial del Instituto y las diferencias salariales entre puestos son justas?

Si, está bien que el jefe gane más. Lo que está mal es que el que no trabaje cobre lo mismo que uno que trabaja.

23. ¿Cree que la aplicación del escalafón del Instituto y su política de recursos humanos son funcionales a las dinámicas y fines del organismo?

Hay muchas cosas para mejorar, sobre todo con temas de capacitación y la posibilidad de una persona de desarrollarse en la institución. Otra cosa es que haya monotributistas, eso es lo peor y desmotiva mucho, porque si sos monotributista cobras la mitad que tus compañeros por realizar las mismas tareas, y estas en negro, no tienes ni vacaciones casi. Considero que esta pésimo eso, que hoy día sigan existiendo monotributista.

 Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado		
Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M120.2
Nombre y apellido del alumno Tabares Gomez Mario David		Tipo y N° de documento de identidad 36.548.384
Año de ingreso a la Maestría - Ciclo Ciclo lectivo 2015	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Diciembre 2017	
Título del Trabajo Final El escalafón y la gestión de recursos humanos del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP): Diagnóstico y desafíos		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.		
Firma del Director de Trabajo Final 		
Aclaración Beatriz Castro		
Lugar y fecha: CABA, 28/02/2020		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico Beatrizcastro@gmail.com		Teléfonos 011-1541216179
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha 28.02.2020	Firma del alumno 	
PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO		Form. TFM v0