

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

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GESTIÓN  
GUBERNAMENTAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

La gestión de recursos humanos y el desarrollo de  
carrera en la Comisión Nacional de Energía a  
Atómica (CNEA)

---

**AUTOR: SILVINA MAGDALENA DAISE**

**[DICIEMBRE 2022]**

---

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión de Recursos Humanos y el régimen de Desarrollo de Carrera en la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), durante el periodo abarcado entre 2018 y 2021, y proponer la implementación de las distintas prácticas de gestión a fin de mejorar los procesos de desarrollo de carrera, las cuales tienen un impacto directo sobre el crecimiento profesional, condicionando fundamentalmente el nivel de rendimiento y la motivación personal.

Lo mencionado proveerá a la organización de capacidad de alcanzar con eficacia y eficiencia su misión, visión y objetivos organizacionales, dejando en manifiesto la importancia de la aplicación de modelos eficientes de gestión de recursos humanos.

**Palabras clave:** diagnostico organizacional, recursos humanos, gestión estratégica, cultura organizacional, motivación laboral, desarrollo de carrera.

## Índice

Resumen y Palabras Claves .....	2
1. Introducción.....	4
1.1 Presentación del tema .....	4
1.2 Presentación del objeto de estudio y planteo del problema.....	5
1.3 Aspectos metodológicos para el diagnóstico .....	6
2 Marco Teórico .....	7
2.1 El diagnóstico organizacional y el modelo de gestión de recursos humanos .7	
2.2 Gestión de recursos humanos y su relación con la gestión por resultados .....	8
2.3 Organización del Trabajo .....	9
2.4 Gestión del Empleo .....	10
2.5 Gestión del Rendimiento .....	11
2.6 Gestión de la Compensación .....	12
2.7 Gestión del Desarrollo .....	13
2.8 Gestión de las Relaciones Humanas.....	14
3 Diagnostico	
3.1 La Gestión de Recursos Humanos en la CNEA .....	15
3.2 Gestión del Empleo en CNEA.....	15
3.3 Gestión del Rendimiento en CNEA.....	17
3.4 Gestión de la Compensación en CNEA.....	19
3.5 Gestión del Desarrollo En CNEA.....	20
3.6 Gestión de las Relaciones Humanas en CNEA .....	22
4 Propuestas de Intervención 4.1 Planificación.....	24
4.2 Organización del Trabajo .....	24
4.3 Gestión de la Compensación .....	25
4.4 Gestión del Empleo .....	25
4.5 Gestión del Rendimiento .....	26
4.6 Gestión del Desarrollo .....	26
4.7 Gestión de las Relaciones Humanas .....	27
5 Conclusiones.....	28
6 Bibliografía y Referencia Bibliográficas.....	30

## **Introducción**

### **1.1 Presentación del tema.**

La elección personal de un diagnóstico de la gestión de recursos humanos de la CNEA como objeto de trabajo final de Especialización, responde a la convergencia de distintos factores. Habiendo trabajado en la misma durante algún tiempo, pude apreciar ineficiencias y baja motivación del personal, pero en ese momento me resultaba difícil ser asertiva en la detección de las causales. La Maestría en Gestión y Desarrollo Gubernamental en la Universidad de Buenos Aires me ha brindado herramientas a través de las cuales he adquirido una mirada más profunda al respecto, generándome interés en el diagnóstico organizacional como herramienta necesaria al momento de generar cambios estratégicos en la gestión de los recursos humanos cruciales en el desarrollo de las organizaciones.

El tema escogido analiza los Recursos Humanos de uno de los entes más importantes destinados al desarrollo científico de la República Argentina, que es además uno de los principales de América Latina.

El Estado Nacional, a través de la Comisión Nacional de Energía Atómica, (CNEA) desarrolla proyectos de gran envergadura como es la Tecnología Nuclear para la Salud, el Reactor Argentino Carem25, el Reactor Multipropósito RA-10, una instalación que tendrá un impacto estratégico en las áreas de salud, ciencia y técnica e industria, así como también participa en Convenios para trabajar en conjunto con Arsat en áreas de investigación y desarrollo, servicios tecnológicos y la capacitación de recursos humanos para cooperar en los objetivos de ambas instituciones.

Desde el punto de vista académico, se resalta la importancia de contar con estudios que profundicen en el conocimiento y la comunicación para el desarrollo del individuo dentro de la organización, particularmente en el campo de las organizaciones de Ciencia y Técnica. Esto permitiría, además, que los recursos humanos conozcan qué se espera de ellos; vinculando sus intereses y aspiraciones personales con los objetivos institucionales, y que estos se vean reflejados en normativas sobre las relaciones laborales, es decir crear un convenio colectivo que contenga las características particulares de la actividad científica nuclear. Es importante que se cree un nuevo sistema de selección para ingreso, y una reforma en el proceso de evaluación del personal científico y, obviamente, una forma

diferente de promoción del personal, mejorando la transparencia e igualdad de condiciones y oportunidades para todo el personal científico. La promoción no solo deberá tener en cuenta el ascenso vertical de la carrera, sino también crear crecimientos horizontales que le permitan al científico sentirse estimulado a través de la carrera. Llegado este punto, deberá habilitarse un proceso de evaluación por desempeño en la carrera científica que no solo tome en cuenta la producción científica en publicaciones, sino que evalúe en forma más integral al trabajador científico.

El personal del CNEA deberá sentirse revalorizado dentro de un esquema de derecho para los trabajadores que forman parte de la Administración Pública Nacional, estableciendo nuevas condiciones de trabajo basadas en la Gestión por Resultados. Esta decisión de cambio deberá ir acompañada por dos factores indispensables: por un lado, un fuerte apoyo político, y por el otro, un cambio en la cultura organizacional de CNEA. En este orden, se debería impulsar una política salarial más competitiva, que permita atraer y retener al personal científico de nuestro país, en el cual la inversión en investigación y desarrollo sea importante en relación al PBI.

## **1.2 Presentación del objeto de estudio y planteo del problema**

CNEA es organismo autárquico dependiente del Ministerio de Economía, Secretaría de Energía de la Nación, que se rige en materia laboral por la ley de Contrato de Trabajo 20.744, a su vez, se encuentra adherido al Convenio Colectivo de Trabajo General, Decreto N° 214/06, internamente se rige por la Resolución de Directorio 10/99, Boletín Administrativo Público N° 18/99, que contiene cláusulas generales y reglamentaciones que establecen la normativa interna. Todas estas normativas no prevén la aplicación de la Gestión por Resultados en Recursos Humanos en cuanto a las condiciones de trabajo ni el desarrollo de carrera, así como tampoco reglamentación para acceso a los concursos internos para los cargos que están vacantes.

De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados por la CNEA y tomando como marco metodológico para el diagnóstico institucional del empleo público la herramienta propuesta por Longo (2002), se genera la siguiente hipótesis: “La gestión de RRHH de CNEA carece de coherencia estratégica respondiendo a otros factores ajenos al objetivo

del área.” A raíz de esta hipótesis surge la pregunta problematizante: ¿En qué medida la gestión de RRHH de CNEA se desarrolla con coherencia entre estrategia organizacional, la gestión de RRHH y el componente personas?

Para dar respuesta a dicha incertidumbre y llevar adelante el presente diagnóstico se propone como objetivo general evaluar la relación o la coherencia estratégica entre la estrategia y la gestión de recursos humanos de CNEA, procurando cumplimentar el mismo a través del plan estratégico CNEA 2015-2025 donde se establecen los objetivos y la Misión del área de Recursos Humanos que consisten en potenciar el desarrollo y el bienestar del capital humano de acuerdo con los valores institucionales y estratégicos para cumplir y respetar los estándares de eficacia y eficiencia en la gestión.

Objetivo Estratégico N° 1 “Optimar los procedimientos de Gestión del Área de recursos humanos desde una visión estratégica”. En este objetivo se incluyen objetivos particulares como desarrollar y elaborar indicadores de gestión; y analizar y actualizar los procedimientos y su gestión dentro de un marco de sistema de calidad.

Objetivo Estratégico N° 2 “Promover el bienestar del personal y fortalecer las relaciones laborales e interpersonales”. Comprenden el fortalecimiento de la cultura organizacional, implementar el convenio colectivo de trabajo que se apruebe, establecer la metodología y las guías para la elaboración del Manual de Puestos de Trabajo y desarrollar herramientas destinadas a optimizar la Política de Remuneraciones, Compensaciones y Beneficios.

Objetivo Estratégico N° 3 “Establecer líneas de acción destinadas al Desarrollo Laboral”. Contiene los objetivos particulares que comprenden la evaluación en forma continua del desempeño y el potencial del personal, desarrollar un plan de capacitación y formación del personal, en concordancia con las áreas de capital intelectual e institutos académicos y definir un plan de carrera laboral.

A continuación, se expondrá el marco teórico, en el cual serán descriptas las variables para cada subsistema, junto a los indicadores que las componen, propuestos por Longo (2002), que se utilizan para el diagnóstico y el análisis de cada uno y su aplicación en la CNEA.

### **1.3 Aspectos metodológicos para el diagnóstico**

Lo presentado en este trabajo final se trata del análisis descriptivo<sup>1</sup> abordado a partir de un enfoque cualitativo de corte explicativo no experimental de las políticas de gestión de recursos humanos implementadas en dicho organismo y que a prima facie presenta como inconveniente la carencia de alguna estrategia organizacional que guíe.

Para dicho análisis se tomará como eje el marco metodológico para el diagnóstico institucional del empleo público propuesto por Longo (2002)<sup>2</sup> el cual plantea una serie de puntos críticos<sup>3</sup> que, a través de su combinación, constituyen cinco macro indicadores de análisis del empleo público, abordando la gestión desde una visión sistémica de los distintos subsistemas de recursos humanos, alineados alrededor de la visión estratégica de la organización. De estos puntos críticos, y a partir de la su contrastación con lo propuesto en el CLAD por Rainieri (1997), quien coincide en las mismas dimensiones como las que deben ser tomadas en cuenta, fueron seleccionados solo aquellos más representativos y de mayor grado de constatación para cada subsistema.<sup>4</sup>

## **2 Marco teórico**

### **2.1 El Diagnóstico Organizacional y el Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

¿Qué es el diagnóstico organizacional? Felcman (2001) define que el diagnóstico es “la primera etapa del proceso de cambio” Mediante este proceso pactado entre los integrantes de la organización y un agente de cambio, que comprenda de distintos aspectos que afectan al desarrollo de la organización, el cumplimiento de sus objetivos y la realización de sus miembros (INAP, 1997).

---

<sup>1</sup> Se encuentra presente la relación dialéctica teoría-realidad (Krieger, 2002) toda vez que se trasluce la lógica secuencial diagnóstico organizacional – intervención organizacional.

<sup>2</sup> Dicho marco metodológico se encuentra en sintonía con todas las sugerencias de condiciones para el logro de un servicio público eficiente acorde a lo plasmado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública

<sup>3</sup> Según el marco metodológico de Longo (2001) estos puntos críticos “(...) deben ser tenidos en cuenta por los auditores al analizar cada subsistema. Se enunciarán como proposiciones que, tomadas conjuntamente, caracterizarían una GRH correcta en cada campo, y que deberán ser contrastadas por el analista para respecto de los cuales cabe un grado mayor o menor de acercamiento.”

<sup>4</sup> Longo (2001) entiende que su propuesta constituye una aproximación compartida y un lenguaje analítico común pero no debe de sustituir el juicio del profesional al adaptarse a cada contexto y sacar sus propias conclusiones. Brinda así, una guía metodológica que sugiere adaptar a cada diagnóstico a realizar.

El diagnóstico organizacional es un proceso a través del cual, utilizando métodos y técnicas de investigación organizacional, se procede a evaluar y analizar las organizaciones con el propósito de generar una intervención (Krieger, 2002). Así, estos diagnósticos actuarían de hoja de ruta para las acciones de cambio y transformación de estas. Por otro lado, están la misión y la visión que condicionan la estrategia organizacional y su materialización depende de las personas que la componen. La misión determina los objetivos y la estrategia, es decir marca el camino para lograrlos y la visión ya no pone el foco en el entorno sino sobre la organización misma y en donde quiere estar en el futuro, ósea la proyección de sí misma en el futuro. Debe existir coherencia entre la estrategia organizativa y la de gestión de recursos humanos. De esta forma se evita caer en la sola administración del personal y se deja abierta la posibilidad a la revisión y mejora de las prácticas de gestión. Longo (2002).

Longo (2002) plantea un modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos (ver gráfico 1.1) En el centro de éste se encuentra la gestión de recursos humanos, influenciado por la estrategia organizacional y con influencia sobre las personas que son quienes en definitiva llevan adelante la implementación de las políticas públicas para lograr los resultados esperados por la organización.

Gráfico 1.1

Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH.



Gráfico 1.1 Fuente: Longo (2002) Página 11



Gráfico 1.2

Subsistemas del modelo de Gestión de RRHH

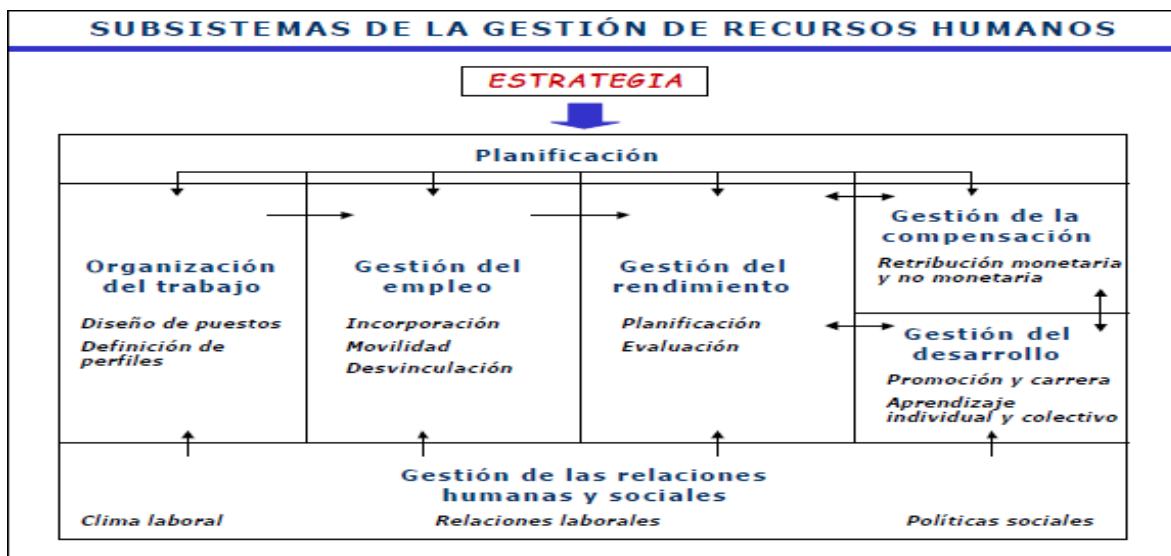


Gráfico 1.2 Fuente: Longo (2002) Página 15

El gráfico 1.2 muestra los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (Longo, 2002) dichos subsistemas están interrelacionados y serán el eje de análisis para hacer un diagnóstico.

## 2.2 Gestión de Recursos Humanos y su relación con la Gestión por Resultados

La Gestión de Recursos Humanos se presenta como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad es adecuar a las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con la finalidad perseguida. (Longo, 2002).

Las relaciones entre individuos y organizaciones se pueden estudiar como un sistema que interactúa en forma continua con su ambiente.

El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. De esta manera se puede concebir los factores ambientales internos y externos, como así también las funciones de los sistemas que lo componen de tal manera que están conectados entre sí.

La gestión por resultados es un marco conceptual y operativo que tiene por función facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, con el objetivo de optimizar el proceso asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos de gobierno y en la mejora continuada de sus organizaciones<sup>5</sup>. La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran, en una realidad nacional determinada según CLAD (2003). Dichos arreglos deberán comprender normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general<sup>6</sup> (CLAD, 2003).

A través de la correcta gestión de los recursos puede lograrse el cambio de estructuras y procedimientos necesario para crear círculos virtuosos de mejora, entre ellos, la gestión de recursos humanos se vuelve una herramienta fundamental y hasta excluyente al momento de generar cualquier reforma en la administración pública, cualquier cambio generado como consecuencia de su aplicación generará externalidades positivas, existe un nexo vinculante entre la gestión de sus recursos humanos y el éxito y nivel de eficiencia en la consecución de los resultados.

---

<sup>5</sup> Longo, Francisco “Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI” - Ediciones Bellaterra, 2008

<sup>6</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia - 2003

<sup>7</sup> Longo (2002) manifiesta que “(...) las competencias son una variable clave del comportamiento de las personas en el trabajo, la GRH debe tenerlas en cuenta y proponerse influir sobre ellas mediante políticas y prácticas que afectan a todos sus subsistemas”

## 2.3 Organización del Trabajo

Mediante la organización del trabajo se establecen los contenidos de las tareas y las competencias de los distintos integrantes de la organización que deben ser desempeñadas.

Las organizaciones públicas actualmente conviven en un contexto en donde existen permanentes transformaciones, desregulaciones, flexibilizaciones y liberaciones de los mercados, obligándolas a deshacerse de elementos de rigidez que la vuelven inflexibles e ineficientes. Características como la polivalencia y la flexibilidad se tornan requisitos diferenciales en los trabajadores que componen las organizaciones. La gestión por resultados implica que una parte de la responsabilidad sobre grupos de trabajo debería pasar a los gerentes de área, como parte de la “flexibilización”. La gestión del personal es responsabilidad de los directivos y es uno de los ejes sobre los cuáles establecer las competencias directivas a incorporar y desarrollar en un esquema de resultados.

Se podría definir a las competencias<sup>7</sup> como los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas y para la solución de problemas, tanto cotidianos como inesperados.

Gestionar significa dirigir y si se trata de lograr los objetivos de la organización es necesario que ésta delimite los puestos de trabajo<sup>8</sup> con sus perfiles, tareas y responsabilidades de forma tal que el ocupante de ese puesto sepa que es lo que tiene que hacer y qué es lo que se espera de él (Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, 2001), es fundamental diseñar de puestos de trabajos identificando las competencias que son necesarias para que el agente pueda desempeñar con éxito su carrera y desarrolle su profesión.

---

<sup>8</sup> Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública, las descripciones de puestos deben comprender su misión, ubicación organizativa, principales dimensiones, funciones, responsabilidades las finalidades o áreas en las que se espera la obtención de resultados. Así también, dicha fuente hace un llamado a la revisión frecuente de dichas descripciones, producto de la constante y dinámica evolución tecnológica y de procesos.

## **2.4 Gestión del Empleo**

El análisis de este subsistema hace a la gestión de políticas y prácticas de incorporación, movilidad y desvinculación del personal en relación al organismo público en el que prestan servicios. Comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.

El diseño institucional del empleo público deberá resolver ciertamente la tensión entre los políticos elegidos y los empleados públicos, donde estos últimos logren desarrollar eficientemente las políticas públicas y la voluntad del legislador (Prats, 2000). En este sentido se analizará la composición del régimen de empleo de los funcionarios del área.

La gestión del empleo incorpora las políticas y prácticas destinadas a gestionar ingresos, egresos y movimientos internos del personal dentro de la organización, según lo establecido mediante el marco de la normativa aplicable al empleo público. Dicho régimen se encuentra compuesto por la Ley Marco de Regulación de Empleo Público N° 25.164, y el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, Decreto N.° 214/2006.

Los procesos de este subsistema son:

- La gestión de incorporación: comprende las políticas y prácticas relacionadas con el reclutamiento, la selección, la recepción del personal.
- La gestión de la movilidad: comprende los movimientos internos que pueden ser por un cambio de tareas o por un cambio de lugar de trabajo.
- La gestión de desvinculación: comprende a la extinción de la relación laboral, ya sea por causas de disciplinarias, económicas, organizativas o tecnológicas.

La importancia de la gestión del empleo en la Gestión por Resultados radica, fundamentalmente, en la selección por concurso en puestos y perfiles predeterminados y asociados a resultados para cumplir objetivos. La movilidad es importante, toda vez, que permitiría ubicar a los Recursos Humanos en puestos acordes con sus perfiles en distintas partes de la Organización para la obtención de mejores resultados.

Debe destacarse el de la precarización laboral por medio de contratos de locación de servicios o monotributo, que tienden a generar el denominado clientelismo<sup>9</sup>, generando como consecuencia un deterioro en la identificación y compromiso con la misión organizacional.

## **2.5 Gestión del Rendimiento**

Es la gestión encargada de Planificar, estimular y evaluar la contribución de las personas. En la actualidad los ciudadanos exigen de instituciones públicas más eficaces, eficientes y de mayor calidad. Estos criterios son parte de un proceso de cambio de la cultura organizacional del sector público que contemple pasar de un modelo de administración pública burocrática (enfaticada en los procesos y procedimientos) por otro gerencial de gestión por resultados.

En este proceso de modernización, la calidad en el rendimiento del personal es de suma relevancia ya que para ello se precisa de feed-back al respecto del desempeño de sus empleados. Se plantea la evaluación de desempeño como un instrumento para mejorar la calidad del rendimiento. La Gestión del Rendimiento es fundamental en la Gestión por Resultados ya que permite evaluar concretamente el cumplimiento de las metas fijadas para la obtención de resultados a través de Evaluaciones y retribuciones variables asociadas con la obtención de resultados.

---

<sup>9</sup> Según Prats (2000), el clientelismo político "(...) produce pérdida de competencia profesional, ineficacia e ineficiencia, predominio de la lealtad partidista sobre el servicio a los intereses general y, a la postre, corrupción y deslegitimación del sistema político-administrativo."

Las pautas de evaluación deben ser homogéneas para evitar el conflicto con los evaluados y el uso de instrumentos objetivos deben de haber sido definidos en función de evaluaciones de rendimiento de los periodos anteriores y comunicados por los directivos de manera previa y fehacientemente al personal. Estos criterios de evaluación deben ser considerados como fiables y objetivos por los evaluados toda vez que el producto de esta debe generar retroalimentación necesaria para la mejora. La gestión del rendimiento tiene como fin influir en el accionar de las personas en su trabajo, y de esa manera obtener una mejora continua en favor de los objetivos organizacionales.

## **2.6 Gestión de la Compensación**

Dicha gestión contempla las políticas y prácticas que retribuyen la contribución del personal a la organización, tanto de las contraprestaciones retributivas como no retributivas. Es importante señalar las retribuciones se fijan con negociaciones paritarias donde interviene el poder administrador (Estado) y las organizaciones gremiales y esto implica un grado de dificultad para la existencia de remuneraciones variables.

Las políticas retributivas deberían permitir a la organización disponer de los trabajadores necesarios, manteniéndolos motivados<sup>10</sup> fomentando el logro de su máximo potencial, retener a los talentos y evitar que estos migren de la organización.

Una eficiente gestión de la compensación debería de encontrarse alineada con la estrategia de la organización para alcanzar los objetivos de la mejor forma posible, pero también es importante lograr una sinergia entre este subsistema y el de gestión del empleo y desarrollo para así lograr eficiencia en la aplicación de este tipo de políticas.

---

<sup>10</sup> No debe perderse de vista tampoco que el salario produce motivación transitoria y de corto plazo ya que tiende a desaparecer en el tiempo (Chiavenato, 2007)

## **2.7 Gestión del Desarrollo**

Comprende las políticas y prácticas que fomentan el crecimiento individual y colectivo. La gestión del desarrollo tiene como objetivo estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, desarrollar su formación e identificar aprendizajes relacionados con las necesidades organizacionales y de perfil.

Las personas esperan de su trabajo, además de una compensación justa, crecimiento personal y profesional. La satisfacción laboral es muy importante y la capacidad de crecer es un factor de motivación importante. Para ello, la organización cuenta con un aparato administrativo, a través del cual implementa planes de capacitación y de trabajo, que le permite administrar los recursos humanos en el mediano y largo plazo.

El crecimiento y desarrollo del personal puede ser tanto lateral u horizontal, mediante la sumatoria de nuevas tareas, con las mismas responsabilidades, mayores competencias y capacitación, como vertical mediante la adición de tareas más complejas con mayores responsabilidades, más relacionado con requisitos de formación académica (Chiavenato, 2007).

Es importante que la formación este en línea con una gestión de la planificación de los recursos humanos y a su vez al servicio de la estrategia organizacional, que sea planificada, gestionada y evaluada de acuerdo a los objetivos de la organización (Longo, 2001).

Una vez que los empleados ingresan a la Administración Pública, les es asignado un régimen escalafonario, alrededor del cual orbitarán sus distintos derechos, obligaciones, y comenzará su carrera administrativa.

La gestión del desarrollo debe analizarse desde las dos áreas fundamentales, las políticas de promoción y por otro lado la formación, revisando el grado de participación de los sindicatos en el desarrollo e implementación de dichas políticas. La organización se verá beneficiada si gestiona correctamente estas políticas de recursos humanos, tanto en el aumento de productividad, mayor eficacia y eficiencia en el logro de objetivos de mediano y largo plazo, como en el aumento de satisfacción y retención del personal.

## 2.8 Gestión de las Relaciones Humanas

Aquí nos encontramos con un subsistema en el que se deben tener en cuenta las relaciones sociales y humanas, incluidas las interacciones de los individuos entre sí o con la organización. Esta sinergia tiene un impacto directo en el comportamiento de los empleados, en el desempeño individual y del equipo y, en última instancia, en el logro de los objetivos de la organización. A efectos analíticos, la gestión del clima social y laboral consta de dos aspectos principales, el clima y las relaciones laborales y la satisfacción de los empleados.

El clima laboral determinará en última instancia la satisfacción del empleado y estará influenciado por la comunicación<sup>11</sup>, la capacidad de resolución de conflictos y relación superior-subordinado, colaborando esto a un proporcional nivel de robustez del grupo social (Lago, 2005). La comunicación eficaz tendrá un impacto directo en la satisfacción de la misión de la organización y la viabilidad de generar un cambio organizacional, ya que controla el comportamiento de los miembros, estimula la motivación, permite el manejo de conflictos, genera retroalimentación en toda la organización y facilita la toma de decisiones.

Cuando hablamos de conflicto muchas veces nos encontramos con ideas, actitudes o intereses personales y organizacionales que pueden estar en conflicto (Chiavenato, 2007). Debemos evitar entender el conflicto como una fuerza destructiva porque, según la ley de los opuestos el conflicto intergrupal se refiere a la oposición desacuerdos entre grupos o equipos, ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa., su ausencia significa por definición estancamiento o conformidad como únicas opciones de resolución, pero cuando se resuelven correctamente producen cambios en la organización redundando en innovación mientras que si fueran resueltos indebida o parcialmente tiende a generarse un círculo vicioso que impactara negativamente en el clima laboral y consecuentemente en el rendimiento y eficiencia de los empleados.

Una correcta gestión de este subsistema es aquella en la cual la organización se ocupa de conocer el clima laboral a través de evaluaciones periódicas y a través de estas, generar mejoras en el mismo y desarrollando canales de comunicación por medio de los cuales lograr obtener información.

---

<sup>11</sup> Si el lector desea profundizar en el concepto de comunicación organizacional se recomienda referirse al capítulo V de Krieger (2003).



## **3 Diagnostico**

### **3.1 La Gestión de Recursos Humanos en la CNEA**

La Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) es un organismo descentralizado, creado el 31 de mayo de 1950, mediante el Decreto 10.936/50.

Una de las Facultades de CNEA es promover la formación de recursos humanos de alta especialización y el desarrollo de ciencia y tecnologías en materia nuclear, comprendida la realización de programas de desarrollo y promoción de emprendimientos de innovación tecnológica. Funciones y Facultades de Cnea, (s. f)

Dentro del plan estratégico<sup>12</sup> se encuentra la Misión del área Recursos Humanos que consiste en potenciar el desarrollo y el bienestar del capital humano de acuerdo con los valores institucionales.

- “Optimar los procedimientos de Gestión del Área de recursos humanos desde una visión estratégica”.
- “Promover el bienestar del personal y fortalecer las relaciones laborales e interpersonales”.
- “Establecer líneas de acción destinadas al Desarrollo Laboral”.

La planificación de los Recursos Humanos es en función de las necesidades que se vayan gestando dentro de la institución, cada sector planifica su plantel y cuando requieren personal con un determinado perfil, utilizan las búsquedas de personal dentro de la organización.

### **3.2 Gestión del Empleo en CNEA**

Esta gestión comprende el conjunto de políticas y prácticas relacionadas con el acceso de las personas al puesto de trabajo. Las mismas se encuentran compuestas por tres procesos: el reclutamiento, la selección y la inducción de las personas.

La gestión de la incorporación del personal para perfiles específicos de la actividad se realiza mediante búsquedas externas<sup>13</sup>.

A modo de ejemplo podemos mencionar el programa de incorporación de

---

<sup>12</sup> Cnea (2015) Plan estratégico 2015-2025 de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

<sup>13</sup> Jefatura de Gabinete de Ministros (s.f.) Concursar <https://www.Argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/concursar>

Doctores a la Institución bajo en marco de fortalecimiento de los Recursos Humanos.<sup>14</sup> Dicho proceso concursal está contemplado dentro del marco del Plan Integral para el Fortalecimiento de los Recursos Humanos de los Organismos que integran al Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICyT) pertenecientes a la Administración Pública Nacional, a la cual Cnea pertenece.

Este programa responde a la planificación en conjunto entre la Gerencia de Recursos Humanos y las distintas Gerencias de Área, quienes realizan el relevamiento de necesidad de personal, teniendo en cuenta además las personas que se van jubilando.

El Programa está formado por dos partes, la primera parte es la formación de comités, integrados por representantes de la organización que tienen conocimiento específico del área interesada y que solicitaron cubrir la vacante, dichos representantes serán también los encargados de evaluar a los postulantes mediante una serie de filtros (títulos obtenidos, conocimientos específicos, etc.), y luego realizarán una ponderación por puntos.

La segunda parte está a cargo de Recursos Humanos, que deberá realizar entrevistas para evaluar todas aquellas habilidades que no son las específicas del conocimiento del Área, y que están más relacionadas con las condiciones generales del empleo (remuneración, la carga horaria, turnos rotativos, etc.)

Como se mencionó anteriormente las búsquedas de perfiles específicos de la actividad nuclear se realizan mediante búsquedas externas, pero con el resto de las búsquedas se da inicio al proceso de selección mediante la búsqueda interna<sup>15</sup>. Las mismas deben cumplir con un determinado procedimiento, sin embargo, la mayoría de las veces los ingresos se producen por recomendación de un funcionario con cargo o por desmantelamiento de otra área y necesidad de reubicación del personal. La movilidad se da de acuerdo a las necesidades institucionales a través de búsquedas internas, o fundada por motivos personales, es decir por solicitud del agente.

Generar concursos de ingreso abiertos y competitivos cuyos perfiles requeridos estén de acuerdo con una valoración general de sus competencias, las que deberán estar en

---

<sup>14</sup> Cnea, Resolución de presidencia N°93/2022

<sup>15</sup> CNEA (s.f.) Postulaciones Internas <https://www.Cnea.gob.ar/postulaciones/web/busquedas/index>

sintonía con las competencias requeridas, previamente desarrolladas<sup>16</sup>. En concreto, existe una norma que regula las incorporaciones del nuevo personal, pero el mecanismo de contratación vigente está lejos de regirse según los lineamientos que indica esa norma.

Respecto al proceso de Inducción generalmente es informal y oral y se da a través de otros agentes que están hace más tiempo y que les explican el funcionamiento del área a los nuevos ingresantes, es decir que los ingresantes no reciben ningún curso de inducción, ya sea de manera oral o por medio de un manual que contuviese aspectos clave de la organización y las tareas a desarrollar. Lo importante de contar con altos niveles de calidad de recepción es que aseguran una correcta transmisión del conocimiento, alineado con la dirección estratégica de la organización. La inducción oral por uso y costumbre podría lograr ese objetivo, pero no existe manera de estandarizar, actualizar y alinear eficientemente el conocimiento que es transmitido a la luz de los objetivos organizacionales. El desarrollo de manuales de inducción se torna una función importante de las áreas de recursos humanos (Alcalá, 2009). Este indicador debe de ser tenido en cuenta al momento de analizar propuesta de mejora ya que a partir de esas actividades se produce el comienzo de un espiral positivo que coadyuvará a la consecución de distintas mejoras.

La ausencia de estos instrumentos formales o informalmente consensuados, desarrollados y supervisados, ya que no existen manuales de inducción y procedimientos desarrollados para facilitar el ingreso de nuevos empleados.

Más allá de que la Cnea no posee manuales de inducción específicos del área, sí existieron a nivel Administración Pública Nacional dos programas, uno general de inducción al Estado desarrollado en el año 2017 por el Poder Ejecutivo<sup>17</sup> y otro en 2019

---

<sup>16</sup> Con relación a esta recomendación, Bonifacio (2003) entiende que “*La ausencia de reglas de juego generales es la principal dificultad para establecer orientaciones de políticas para el personal público. Estas políticas podrían fijar el criterio de acceso a la función pública por concurso, por ejemplo, a fin de asegurar la igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos motivados para incorporarse al servicio público. Estas reglas podrían o no ser establecidas centralmente, pero debieran contemplar un patrón común, fijando calendarios de convocatorias, definiendo los perfiles y requisitos de los puestos y, muy especialmente, las competencias requeridas para desempeñarlos.*”

<sup>17</sup> Programa de Inducción General 2017: “Conociendo al Estado”. Recuperado de <http://argentina.gob.ar/modernización/inap/inducción>

por parte del INAP<sup>18</sup>.

En cuanto a las desvinculaciones en la mayoría de los casos son producto de que las personas hayan alcanzado los requisitos para jubilarse y retirarse de la institución. Una minoría de los jubilados permanece ad honorem para facilitar los traspasos de conocimientos. Ante cuestiones disciplinarias, existen en la organización distintos mecanismos según la normativa vigente, apercibimientos, suspensiones y eventualmente los sumarios, pero estos no son efectivamente aplicados, reemplazándolos por otros mecanismos como el cambio de área, llegando excepcionalmente y ante la eventualidad de no lograr solucionar el problema, todos estos factores desalientan el compromiso generando de ineficiencia y de estímulos negativos<sup>19</sup>.

### **3.3 Gestión del Rendimiento en CNEA**

Seguramente la noción de evaluación de desempeño<sup>20</sup> hace alusión a un instrumento a través del cual se estimula o juzga el valor, la excelencia y/o las cualidades de cada trabajador<sup>21</sup> (Chiavenato, 2000). El estímulo al aumento en el rendimiento del personal es uno de los principales desafíos que enfrenta la gestión de recursos humanos (Longo, 2001).

La evaluación de desempeño se deberá basar en el mérito, y el cumplimiento de los objetivos pactados conjuntamente con el superior, los agentes en Cnea pocas veces tienen conocimiento de los estándares de rendimiento esperados, lo que genera dudas, distorsión o ignorancia en el personal al respecto de los criterios sobre los que serán calificados, se carece de indicadores que permitan la evaluación objetiva, lo que implica la necesidad de una adecuada combinación de variables cuantitativas y cualitativas que permitan medir los logros o fracasos sin concentrarse exageradamente en los resultados y contemplar atributos complejos para su medición como es el grado de responsabilidad.

---

<sup>18</sup> Programa de inducción: Introducción a la Gestión del Estado (IN32392/19). Recuperado de <https://capacitacion.inap.gob.ar/actividad/programa-de-induccion-introduccion-a-la-gestion-del-estado/>

<sup>19</sup> El diseño institucional del empleo público debe resolver la tensión entre los políticos elegidos y los empleados públicos, permitiendo a estos últimos desarrollar eficientemente las políticas públicas y la voluntad del legislador (Prats, 2000).

<sup>20</sup> Para profundizar sobre evaluación de desempeño ver Martínez (2012).

<sup>21</sup> Las evaluaciones de desempeño se encuentran contempladas en el convenio colectivo de trabajo 214/2006 en su Capítulo 4

En términos generales la gestión del rendimiento en CNEA se basa en prácticas que si bien están establecidas en procedimientos, los mismos son llevados a cabo solo para cumplir con las exigencias de los gremios, las evaluaciones no son realizadas en tiempo y forma, y no se notifican a los agentes de los resultados, todos los periodos evaluados ha dado como resultado el otorgamiento de una categoría a todo el personal de Cnea mediante resoluciones de presidencia, esto pone en manifiesto la carencia de un desarrollo conjunto, global y dotado de coherencia estratégica de planes de mejora como producto del análisis de los resultados de las evaluaciones del periodo anterior. Los resultados que de ellas puedan extraerse permitirán evaluar el impacto efectivo de la gestión de los recursos humanos<sup>22</sup>, a la vez que servirán como mecanismos de validación y de medición del éxito de determinadas prácticas y políticas implementadas la promoción se ve condicionada por la calificación y la capacitación.

Si bien a evaluación de desempeño en Cnea se realiza cada dos años, donde se miden algunos atributos: responsabilidad; eficiencia; relaciones interpersonales; iniciativa y creatividad; colaboración; compromiso con el aprendizaje; la realización de las tareas.

El personal es separado en dos grupos, supervisores y supervisados, la diferencia radica sustancialmente en que se agregan algunos atributos a evaluar.

Gráfico 1.3

Atributos de la Evaluación de Desempeño

01 - RESPONSABILIDAD	-----
02 - EFICIENCIA	-----
03 - RELACIONES INTERPERSONALES	-----
04 - INICIATIVA y CREATIVIDAD	-----
05 - COLABORACIÓN	-----
06 - COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE	-----
07 - RIGOR CIENTÍFICO y METODOLÓGICO	-----
08 - LIDERAZGO <i>(sólo para quienes tengan personal a cargo)</i>	-----
09 - GESTIÓN <i>(sólo para quienes tengan personal a cargo)</i>	-----
10 - HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN <i>(sólo para quienes tengan personal a cargo)</i>	-----

Grafico 1.3 Fuente: Resolución del Directorio N° 10/99 Artículo 28.

La evaluación se realiza en dos instancias, la primera está a cargo del jefe inmediato y la segunda corresponde al jefe del superior que lo evaluó en primera instancia, cada etapa tiene como resultado una nota y de ambas se calcula un promedio, finalizado este proceso

<sup>22</sup> La literatura relacionada con la evaluación de personal hace hincapié en la implementación de mecanismos evaluatorios de 360 grados. La Carta Iberoamericana de la Función Pública recepta ese concepto y lo incorpora en su texto haciendo la salvedad al comenzar la sugerencia de que “en la medida de lo posible” los sistemas de empleo público incorporaran este mecanismo. Esto es así ya que se trata de una metodología costosa en términos económicos y de tiempo que la hace de muy difícil aplicación.

se debe notificar al evaluado, este sistema de evaluación apunta a analizar los objetivos alcanzados, pero es de vital importancia que exista una adecuada comunicación entre mandos medios y su personal, muchas veces no se realizan las devoluciones de las evaluaciones, lo que debilita la comunicación y afecta el desarrollo profesional de los agentes.<sup>23</sup>

Una vez notificado el evaluado inicia el periodo de reclamo en relación al resultado de la evaluación de desempeño, el mismo será recibido por la Gerencia de Recursos Humanos que rectificara o ratificará el resultado. En caso de mantener el mismo resultado la evaluación podrá ser revisada por la Comisión Mixta Laboral Permanente (CMLP) que dará su opinión basándose en criterios establecidos para, finalmente elevarlo a la máxima autoridad (presidencia del organismo) para su consideración.<sup>24</sup>

Dicha evaluación puede permitir o no un aumento<sup>25</sup> en el escalafón dentro de la estructura organizativa, en función a determinada escala ya predefinida.

Este sistema de evaluación de desempeño donde se miden algunos atributos no tiene relación con el rendimiento de agentes. Sobre este punto debe remarcarse que es de esperar que los agentes no sólo se muevan de izquierda a derecha en su Tramo Nivel y Grado, sino que también lo hagan ascendentemente, en la medida que asuman mayores responsabilidades, conocimientos, experiencias, habilidades y competencias.

La ausencia de políticas y prácticas eficientes de gestión del rendimiento afecta directamente la gestión del desarrollo ya que no colaborará con la promoción horizontal y vertical de los agentes, basando los procesos de promoción por defecto, en la antigüedad de los empleados y arbitrariedades de los superiores, en detrimento de la calidad organizacional. Debe ponderarse al momento del análisis dos cuestiones importantes. Por un lado, el uso de evaluaciones homogéneas para, de esta forma, evitar el conflicto con los evaluados y, por otro lado, el uso de instrumentos objetivos y, como fuera mencionado

---

<sup>23</sup> Al respecto, Pérez González (2002) entiende que *“La evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas (...)”*

<sup>24</sup> Las evaluaciones de desempeño se encuentran contempladas en el convenio colectivo de trabajo 214/2006 en su Capítulo 4.

<sup>25</sup> Más allá de pretender evaluar el rendimiento de los empleados, estos instrumentos deberían propender hacia un objetivo más ambicioso como un análisis más estructural (Martínez Rafael, 2012)

anteriormente, dotados de metodología y objetividad.<sup>26</sup>

Todo esto tiene un impacto directo sobre la detección de necesidades de capacitación, perjudicando también el perfilado de los contenidos formativos y generando un deterioro en el desarrollo del personal a nivel profesional, de su rendimiento y por lo tanto en el clima laboral.

### **3.4 Gestión de la Compensación en CNEA**

En Cnea existe un ineficiente procedimiento de evaluación de desempeño, que únicamente permite el ascenso en una o dos categorías del escalafón, dependiendo de los resultados de la evaluación, de los cargos disponibles si corresponde y de los presupuestos asignados. No existen políticas de reconocimiento no monetario por los logros personales.<sup>27</sup> Las paritarias<sup>28</sup> son llevadas a cabo por la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) quien tiene la personería gremial, no existe a la fecha un Convenio Sectorial de la Actividad Nuclear lo cual deja afuera de análisis las cuestiones propias de la actividad.

En el presente caso de estudio los gremios que participan son dos: Unión Personal Civil de la Nación (UPCN) y la Asociación de Trabajadores de Estado (ATE). Muchas veces la frontera entre los sindicatos y los directivos se torna difusa, obligando a una clara delimitación de papeles en orden de generar un dialogo social fluido con orientación al pacto (Longo, 2001). Debe evitarse caer en una política paternalista, donde los directivos acepten, ya sea por inhabilidad o incompetencia en la negociación con líderes sindicales, todas las reivindicaciones planteadas. Una actitud cortoplacista de satisfacer toda necesidad deviene en un debilitamiento de la organización pública y un aumento de inseguridad por parte de las primeras líneas, cediendo estas así ante cualquier presión sindical (Chiavenato, 1999).

---

<sup>26</sup> Para el correcto funcionamiento del subsistema de gestión del rendimiento, es necesario que exista un alto grado de madurez y de desarrollo de capacidades internas en la organización (Longo, 2005).

<sup>27</sup> No debe perderse de vista tampoco que el salario produce motivación transitoria y de corto plazo ya que tiende a desaparecer en el tiempo (Chiavenato, 2007)

<sup>28</sup> Jefatura de Gabinete de Ministros (s.f.) Gestión y Empleo Público, Paritarias: Son comisiones especiales, integradas en números iguales por representantes de trabajadores y de empresarios, que tienen la facultad de analizar puntos específicos de las relaciones laborales (salarios, condiciones de trabajo, horarios, etcétera), intervenir en conflictos y modificar los convenios colectivos de trabajo.

También interactuaran, pero sin personería gremial, dos sindicatos propios de la actividad, uno es la Asociación de profesionales de la Comisión Nacional de Energía Atómica y la Actividad Nuclear (APCNEAN) y Asociación de Técnicos de la CNEA (ATCNEA) que se diferencian por el agrupamiento al que pertenecen y su mayor participación es sobre cuestiones escalafonarias y de valorización de las actividades que realizan dentro de las CNEA, tanto de manera profesional como técnica.

Debe explicitarse que el salario que percibe el agente representa una contraprestación por sus servicios, pero también marca una pauta de cuál es el valor de ese trabajador para la organización y qué lugar ocupa dentro de ésta (Chiavenato, 2002).

En el Decreto N° 214/2006, Título XIII Remuneraciones Artículos 148 y 149, establece la composición de las remuneraciones no tan detalladamente, dicha estructura de remuneración no tiende a generar atracción, retención ni motivación del personal.

Debe tenerse presente que los sueldos y la precarización de las contrataciones mencionadas confluyen para generar en los empleados desgano o desapego para con la institución misma. De acuerdo con Oszlak (2001), esto tiene un impacto directo sobre la calidad de las políticas de retención de activos humanos y de carrera, lo que llevará a un estancamiento tanto escalafonariamente como de vinculación de los agentes en la realización de las actividades diarias.

La CNEA debería generar mecanismos de atracción, desarrollo y retención de las personas que la integran <sup>29</sup>, llevando adelante acciones para generar motivación y el desarrollo de las capacidades de los agentes, tal vez a través de la aplicación de políticas de salario emocional dentro de las estructuras salariales, se logre un mayor nivel de compromiso, y desarrollo de nuevas competencias.

En definitiva, en CNEA la desmotivación e insatisfacción del personal en relación con las políticas retributivas afecta la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales, así como disminuye la capacidad de retención de talentos, por no poder evitar que estos migren de la organización por no encontrarse correctamente motivados (Chiavenato, 2007).

---

<sup>29</sup> Debe tenerse en cuenta que un sistema de remuneración eficiente es aquel que logra ser diseñado para lograr un equilibrio extrínseco e intrínseco (y con este definir una política remunerativa) (Chiavenato, 2007)



### **3.5 Gestión del Desarrollo En CNEA**

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, contempla entre los criterios necesarios a los fines de una eficiente gestión del desarrollo, que la carrera administrativa debe ser facilitada eliminando barreras formales y generando alternativas a las carreras jerárquicas reconociendo el crecimiento sin necesidad de incrementar autoridad formal.

En CNEA las promociones y el desarrollo de la carrera están vinculadas con las evaluaciones de desempeño. Mayormente estas barreras se encuentran relacionadas con arbitrariedades o escasa objetividad por parte de las autoridades ya que estos mismos declaran que se desarrollan solamente aquellos miembros del personal que tienen relación cercana a superiores sin importar su formación.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, determina que la correcta gestión de los recursos humanos dentro de organismos públicos, es un derecho, que la capacitación permite el desarrollo de nuevas competencias y su adaptación a los cambios en las tareas, brindando igualdad de oportunidades en la carrera, las cuales deberán tener su origen en planes de capacitación desarrollados en función de evaluaciones de necesidades. Estos derechos también reforzados por el CCT 214/06, pero este los limita a personal que reviste condición de planta permanente, excluyendo taxativamente en otro artículo a aquellos que revisten carácter de personal no permanente.

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) tiene como objetivo capacitar a los organismos de la Administración Pública Nacional, con una gran variedad de cursos dirigidos al sector administrativo y por ellos incorpora en el art 72 y ss., la obligación de cada jurisdicción de elaborar un plan estratégico de capacitación en conjunto con el INAP. Asimismo, estipula la creación de la Comisión de Administración del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral la cual deberá colaborar con dicha misión. El Decreto N° 2.098/08 por su parte establece en su título V el régimen de capacitación, haciendo taxativa la necesidad del establecimiento de un régimen de capacitación previa consulta a las entidades gremiales.

En el organismo bajo análisis se realizan Planes Anuales de Capacitación<sup>30</sup> y Planes Estratégicos de Capacitación, pero ambos están sujetos a las ofertas que brinda el el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Internamente no se desarrollan capacitaciones para el personal, solamente se accede discrecionalmente y por motivación personal a cursos básicos y genéricos ofertados por el INAP y que los mismos son transversales a toda la administración pública, no siendo parte de un plan de capacitación ajustados a las necesidades de la CNEA. Por otro lado, no se llevan adelante en el área evaluaciones de las capacitaciones realizadas y/o del impacto de éstas sobre el rendimiento del personal, no permitiendo generar mejoras a cualquier direccionamiento estratégico en términos de capacitación.

Existen procedimientos establecidos para la calificación, capacitación y entrenamiento de personal que ejecuta tareas para los laboratorios, instalaciones y demás sectores nucleares, para ellos se elevan las necesidades a la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN) quien establece junto a los jefes de las distintas áreas los temas básicos a tratar como la cultura de la seguridad, los incidentes en la instalación, simulacros, etc. Estos cursos de reentrenamiento son anuales y los realiza el sector en su conjunto, su objetivo principal es fortalecer los conocimientos para resolver las emergencias que pudieran surgir.

La falta de relevamiento de necesidades de capacitación de las diferentes áreas de CNEA, no permiten desarrollar competencias y la profesionalización del personal para mejorar su desempeño, y el logro eficiente de los objetivos de la organización, generando desmotivación y un círculo vicioso que contamina el desarrollo de la administración en su conjunto, redundando en ineficiencia.

Se torna imperioso que la formación se encuentre alineada con una gestión de la planificación de los recursos humanos y ésta al servicio de la estrategia organizacional,

---

<sup>30</sup> Las políticas de formación tienen como fin el de garantizar la adquisición de conocimiento general y particular de los empleados en miras al logro de los objetivos de la organización. La Carta Iberoamericana de la Función Pública, en su Capítulo 4 en el apartado 37 entiende que “Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.”

que sea planificada<sup>31</sup>, gestionada y evaluada a la luz de los objetivos de la organización (Longo, 2001).

### **3.6 Gestión de las Relaciones Humanas en CNEA**

En el subsistema de la gestión de las relaciones humanas debe tenerse en cuenta que las relaciones humanas y sociales comprenden tanto la interacción entre los individuos entre sí o de estos con la organización, dicha interacción produce un impacto directo sobre la conducta de los empleados, en el desempeño individual y colectivo y en el logro de los objetivos organizacionales. A los fines analíticos, la gestión del clima social y laboral se encuentra compuesto por dos grandes dimensiones, las relaciones y el clima laboral y el nivel de satisfacción del personal.

El ambiente donde una persona desarrolla sus tareas diariamente, la comunicación entre superior y subordinado, la relación entre el personal de la organización, la calidad de las relaciones laborales que se establecen, son elementos que conforman lo que llamamos “Clima Organizacional”. El mismo puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización o de las personas.

El clima organizacional contiene elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar. El objetivo es gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en relación a las políticas y prácticas de personal en una dimensión colectiva.

El clima organizacional parte del comportamiento del individuo en el trabajo pero no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste interactúa con su clima de trabajo y con los componentes de la organización. Las características personales se refieren a la motivación, la satisfacción y las actitudes del

---

<sup>31</sup> Longo (2002) hace hincapié en este punto al referirse a las capacitaciones que no responden a la estrategia organizativa como “(...) un mero catálogo de ofertas de capacitación que administran los propios empleados en función de sus meras preferencias e intereses personales”. Esta relación entre diseño de desarrollo de competencias y estrategia organizacional se encuentra plasmada asimismo en el punto 37 de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

individuo que unidas a la percepción del mundo laboral al cual pertenece y que junto con los procesos y la estructura organizacional determinan el rendimiento del individuo.

El clima laboral, determinará en última instancia la satisfacción del personal, y se verá influenciado por el nivel de comunicación<sup>32</sup>, el nivel de resolución de conflictos y la relación superiores-subordinados, colaborando esto a un proporcional nivel de robustez del grupo social (Lago, 2005). Una comunicación efectiva tendrá un impacto directo en la satisfacción de la misión organizacional y en la factibilidad de generar cambios organizacionales, toda vez que controla el comportamiento de los integrantes, estimula la motivación, permite el manejo de conflictos, se recibe retroalimentación entre niveles organizacionales y facilita la toma de decisiones<sup>33</sup>.

Una correcta gestión de este subsistema debe ser aquella en la cual la organización se ocupa de conocer el clima laboral a través de evaluaciones periódicas y a través de estas, generar mejoras en el mismo y desarrollar canales de comunicación por medio de los cuales lograr obtener información.

En Cnea no se realizan evaluaciones de clima laboral, ni de la formulación o revisión de mejoras en ese aspecto, generalmente esto podría entenderse como canales poco desarrollados, poco efectivos y eficientes, lo que tendrá un impacto sobre el flujo de información relevante y por ende sobre la eficiencia en el logro de objetivos estratégicos y la capacidad de adaptabilidad.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública expresa en el artículo 50 que las distintas políticas y prácticas de comunicación deben orientarse, entre otros objetivos, a conocer la opinión o sugerencia de los empleados públicos y a reforzar la percepción de pertenencia e integración de los empleados a la estrategia organizacional, asimismo en el artículo 49 pone taxativamente en manos del empleador la obligación de conocer el clima

---

<sup>32</sup> Si el lector desea profundizar en el concepto de comunicación organizacional se recomienda referirse al capítulo V de Krieger (2003).

<sup>33</sup> Por medio de una correcta comunicación, la gente establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables, los que generan sinergia que les permite trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos organizacionales. Ese desarrollo de relaciones se torna clave para la coordinación interpersonal y la comunicación un medio para mantener estables las relaciones personales (Marín, 2013) Asimismo, la falta de abordaje de los conflictos como de canales de comunicación y actividades que colaboren con su neutralización colabora con un deterioro del clima laboral, mientras que acciones preventivas y de abordaje generaran eficiencia y aumento de productividad en el personal (Hernández et al., 2011) (pp. 186-224).

laboral y de generar mejoras al mismo como resultado de mediciones y evaluaciones periódicas del mismo área presenta grandes ineficacias en sus políticas y prácticas de comunicación. Esto impacta sobre los empleados ya que, por un lado, se verá disminuida la interacción desde la cual se generarán aportes de cambio para la organización.

## **4 Propuestas de Intervención**

Como fuera manifestado a lo largo del presente trabajo, no se aplica una gestión de recursos humanos hacia un modelo estratégico, en el cual las políticas y prácticas del sistema encuentren una correlación con la estrategia organizacional, dando coherencia y aumentando la motivación en el personal.

Previo al desarrollo de cada subsistema, es necesario que el modelo de gestión de recursos humanos a ser aplicado cumpla con determinadas características básicas, para ellos debe formular y comunicar la visión, la misión, objetivos y valores como un conjunto, tendiendo a la búsqueda de la construcción de una organización que premie la innovación y la creatividad, especialmente en la resolución de problemas, afirmando la base para el desarrollo de un plan estratégico organizacional con el cual deberá alinear la estrategia de gestión de recursos humanos a ser desarrollada. De no cumplirse con lo aquí expuesto, en el mediano plazo se caería en la misma problemática detallada en el apartado anterior ya que se carecería de coherencia estratégica. Una vez mencionado esto se procede a generar por cada subsistema las propuestas sugeridas de mejoras correspondientes.

### **4.1 Planificación**

- Construir, mantener y dar seguimiento a un accesible, consistente y constante sistema de información a cargo del área de RRHH que permita una eficiente planificación a través del estudio y seguimiento del producto de este. A partir de esto se podrán visualizar, analizar, medir y por ende prever racionalmente, en función de la conformación de la fuerza laboral, las variaciones a lo largo del tiempo.
- Definir claramente objetivos y generar una planificación estratégica adaptativa de gestión de recursos humanos que se encuentre en consonancia con la estrategia organizacional

sobre la cual se acoplarán las distintas prácticas y políticas de los distintos subsistemas que lo componen.

#### **4.2 Organización del Trabajo**

- Definir y describir los puestos de trabajo (a través del resultado obtenido de estudios técnicos previamente realizados), así como especificar requisitos de idoneidad o perfiles de competencias de los ocupantes de estos, permitiendo así generar mejoras en las políticas prácticas de selección de personal y de las evaluaciones de rendimiento.
- Desarrollar y comunicar una estructura orgánica dotada de mayor flexibilidad que colabore con la disminución de la informalidad en la comunicación, relaciones y procesos por un lado y que genere una mejora en la determinación de las tareas y la distribución de responsabilidades.
- Desarrollar y comunicar un manual de inducción que contenga los saberes de la organización, el desarrollo de las tareas, estructura formal, etc. en pos de generar un ingreso o movilidad menos traumática de nuevos integrantes y así contribuir a una mayor adaptabilidad, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de cada área.
- Disminuir la informalidad en las funciones dotadas por organigrama, toda vez que delimite efectivamente en la práctica los cargos y funciones. CNEA debería desarrollar más allá de la cuestión normativa, un manual de inducción que incluya distintos aspectos como usos y costumbres, roles, procesos, contactos, lecciones aprendidas, dudas más frecuentes. De esta forma se facilitaría el ingreso al sector toda vez que se estandarizarían procesos y permitirá generar un punto de partida para el crecimiento de la organización en términos de calidad.

#### **4.3 Gestión de la Compensación**

- Desarrollar e implementar una estructura de remuneraciones dotada de coherencia estratégica que genere equidad interna y externa y colabore a la retención del personal calificado tomando como referencia la competitividad de los salarios con el mercado laboral, reconociendo distintas compensaciones por jerarquía de puestos, desempeño o por resultados.
- Desarrollar en el marco de políticas no remunerativas y teniendo precaución de no caer en

el congelamiento salarial, planes de licencias, franquicias y permisos especiales con los que cuenta la normativa como método de apalancamiento de la posible limitación presupuestaria en el desarrollo de la escala salarial.

- CNEA se encuentra sumamente limitada al momento de generar equidad tanto externa como interna debido a distintas limitaciones coyunturales, pero podría trazar una sólida política de beneficios no remunerativos, empleando incentivos que generan motivación y retención de activos. Cuestiones como días de estudio, libres, jornadas reducidas, jornadas virtuales, capacitaciones, entre otras, podrían ser algunas de las herramientas disponibles.

#### **4.4 Gestión del Empleo**

- Generar concursos de ingreso abiertos y competitivos cuyos perfiles requeridos estén de acuerdo con una valoración general de sus competencias, las que deberán estar en sintonía con las competencias requeridas, previamente desarrolladas.
- Mejorar la movilidad interna y externa de forma de lograr mayor valor agregado por especificidad de competencias. Actualmente existe el Programa de Movilidad y Búsquedas Internas o “movi” dependiente del Ministerio de Modernización, pero resulta obsoleto si no se modifican los regímenes contractuales imperantes puesto que dicho sistema no abarca a los monotributistas.
- Se debe procurar la aplicación de la desvinculación de la organización, como consecuencia de las evaluaciones de desempeño que demuestren el reiterado y evidente rendimiento negativo. Se torna imperativo que el área ejerza adecuadamente la potestad otorgada normativamente sobre la puerta de salida del sistema.
- CNEA en lo que refiere a gestión del empleo ha participado de concursos públicos, (Programa Becas Aprender Haciendo) pero debería de fortalecer el aspecto de la desvinculación. Se trata de una herramienta que debe ser tenida en cuenta si se pretende disminuir el impacto de su no utilización sobre la gestión en su conjunto. Ante distintas situaciones como incumplimientos reiterados, bajo rendimiento o problemas de conducta, debe esta área de aplicar la normativa habilitante.

#### **4.5 Gestión del Rendimiento**

- Diseñar instrumentos evaluativos determinados por metodología científica<sup>34</sup> y características de objetividad y coherencia estratégica. Los mismos deberían permitir la correcta evaluación del desempeño del personal en función de los parámetros previamente definidos.
- Comunicar al personal los parámetros previamente definidos sobre los que serán evaluados.
- Vincular el resultado de las evaluaciones con recompensas, promociones, sanciones o reajustes en función de la estrategia de gestión de recursos humanos.

#### **4.6 Gestión del Desarrollo**

- Identificar y eliminar las barreras formales e informales innecesarias que cercenen la carrera de los empleados. Los ascensos deben estar relacionados con las capacitaciones y a las evaluaciones positivas, concursando los puestos superiores como coordinaciones y jefaturas a través de mecanismos transparentes y que determinen objetivamente idoneidad en el cargo, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias.
- Implementar instrumentos eficientes y fiables de medición de necesidades de capacitación, con el fin de utilizar la información producida por los mismos.
- Desarrollar planes de capacitación que se encuentren enmarcados en políticas globales producto de los lineamientos estratégicos, que colaboren con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la incorporación de nuevas tecnologías.
- CNEA debe reforzar con capacitaciones relacionadas a la actividad que desarrolla en particular. Detectando más específicamente las temáticas relacionadas con la energía Atómica.

#### **4.7 Gestión de las Relaciones Humanas**

- Realizar relevamientos periódicos mediante instrumentos técnicos objetivos, de problemas, necesidades y áreas de oportunidad de comunicación.
- CNEA debe desarrollar e institucionalizar un plan estratégico de comunicación, alineado

---

<sup>34</sup>Estudia los procedimientos técnicos de la investigación científica, es decir se presenta una aplicación empírica de instrumentos y métodos para la evaluación de las actitudes relacionadas con la ciencia, la tecnología y la sociedad



con la estrategia de la organización que permita cubrir necesidades de comunicación de sus integrantes. Se recomienda dentro de este plan, ponderar el desarrollo de instrumentos de canalización de necesidades, sentimientos, opiniones y propuestas de mejoras de las personas deberán estar compuestos por procesos bidireccionales potenciando así la comunicación continua entre las personas y generando al mismo tiempo acuerdos comunes, reconociendo a tiempo los conflictos y abriendo canales adecuados para la solución de estos.

La administración pública debe buscar en la eficiencia y eficacia frente a la creciente deslegitimación a la que se ve sometida y es el enfoque estratégico un instrumento que puede acercar al mismo hacia esa solución.

Se torna importante continuar con este ejercicio de análisis y mejora para lograr generar un desarrollo sistémico que permita jerarquizar la labor pública así como también generar eficiencia y eficacia en la producción de bienes públicos que doten de seguridad jurídica al mercado. Debe contemplarse a la gestión estratégica como una cuestión nuclear, fundamental en el éxito en la consecución de los objetivos organizacionales.

Se observa en esta óptica la ética pública, toda vez que la consecución de estos objetivos se sucede con una objetividad determinada implantada desde el diseño de las prácticas y las políticas enmarcadas en una coherencia estratégica y alineada con una función social suprema. Debe alejarse del modelo clásico de función pública y sentar rumbo hacia nuevos modelos más participativos y de estructuras más aplanadas, de trabajo en equipo, mejora de procesos y búsqueda de valor agregado. Resulta necesario el desarrollo de sistemas más flexibles y adaptables al cambio ya que los mercados y las exigencias han ido adquiriendo esas características acompañando el cambio en el ciclo de vida de la tecnología y del flujo de la información.

A través de la correcta gestión de los recursos puede lograrse el cambio de estructuras y procedimientos necesario para crear círculos virtuosos de mejora, entre ellos, la gestión de recursos humanos se vuelve una herramienta fundamental y hasta excluyente al momento de generar cualquier reforma en la administración pública, cualquier cambio generado como consecuencia de su aplicación generará externalidades positivas, existe un nexo vinculante entre la gestión de sus recursos humanos que la conforman y el grado de

eficiencia en la consecución de sus objetivos.

El camino del cambio es sinuoso, costoso y con importantes obstáculos a superar, pero no imposibles. De este modo se deja planteado un modelo de diagnóstico aplicado a la CNEA, esto permitirá la posibilidad de determinar modificaciones que generen mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales y en la ejecución de políticas públicas.

## **5. Conclusiones**

Recapitulando CNEA carece del desarrollo y/o aplicación de un modelo de gestión de los recursos humanos que dote de eficiencia y eficacia al logro de sus objetivos. Por el contrario, se trata de prácticas y políticas reactivas carentes de coherencia estratégica, lo que torna la retención y desarrollo de los activos casi imposible, al logro de los objetivos organizacionales ineficiente e ineficaz, y dota a la organización de muy bajas capacidades de adaptación.

Se percibe como imperiosa entonces la necesidad de aplicar un modelo como un conjunto de subsistemas con integración y simbiosis que busque dentro de la coherencia estratégica, la alineación de los objetivos de la organización con los individuales para lograr aplicar una gestión del personal exitosa con capacidad de adaptación a los cambios. Se deberá poner énfasis entonces en un nuevo marco regulatorio laboral que permita la gestión pública en función de la construcción e implementación de propuestas para mejorar las condiciones de la CNEA. Esta decisión de cambio deberá ir acompañada por dos factores indispensables: por un lado, un fuerte apoyo político, y por el otro, un cambio en la cultura organizacional de CNEA, atento al marco legal que regula las retribuciones y condiciones de trabajo, es necesario para los cambios propuestos, incorporar en forma progresiva e ininterrumpida en las negociaciones paritarias, dentro del Convenio Colectivo de Trabajo, los elementos necesarios para una Gestión por Resultados aplicable al Sector Público.

## **6. Referencias Bibliográficas**

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8va ed.). México: McGraw Hill.

CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

CLAD. (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia: CLAD.

Felcman, I. (2001). Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional. Buenos Aires, Argentina: UBA-FCE-CIAP.

INAP. (1997). La innovación y el análisis organizacional. Buenos Aires: Inap.

Krieger, M. (2002). Sociología de las Organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires: Prentice Hall.

Krieger, M., & Fassio, A. (2016). Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública. Buenos Aires: Errepar.

Lago, J. L. (2005). Administración de Recursos Humanos. Administración de Recursos Humanos Serie: Cuadernos de cátedra 2004, 41-64.

Longo, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: desafíos de la flexibilidad. Reforma y Democracia.

Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Barcelona: BID.

Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós.

Longo, F. (2005). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Presupuesto y Gasto Público, (41), pp. 127-144. España.

Martínez, R. (2012). Tipología de sistemas de evaluación del empleado público. México: Fundamespa.

Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz de Santos.

Oszlak, O. (2001). El servicio civil en América latina y el Caribe: situación actual y retos futuros. Argentina. Documento comisionado por la Red de Gestión Pública y Transparencia del Diálogo Regional de Política para la Reunión Hemisférica, BID, Washington.

Pérez González, H. N. (2002). La evaluación del desempeño de los servidores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa: CLAD.

Prats i Catalá, J. (2000). Del clientelismo al mérito en el empleo público. Análisis de un cambio institucional. España: Universidad Oberta de Catalunya

Raineri, A., & Martínez del C, A. (1997). Diagnostico organizacional. Un enfoque estratégico y práctico. Academia (19), 1-32.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). Competencia Laboral. Manual de formación. 130. Montevideo: CINTEFOR.

### **Normativa Consultada**

Ley N° 20.144. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 05 de septiembre de 1974.

Ley 25. 164. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 08 de Octubre de 1999.

Decreto 10956/1950. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 31 de mayo de 1950.

Decreto 214/2006. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 01 de Marzo de 2006.

Resolución 10/1999. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 14 de abril de 1999.