



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



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

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“La Administración Pública Nacional y La Experiencia del Empleado”

Un Estudio de Caso:

“El Área de Verificación en el Registro Nacional de las Personas”

AUTORA: Lic. Rosa Nicolasa Rodriguez Castro

DIRECTORA: Dra. Sara Graciela Sosa

2022

Dedicatoria

A Tomas Ignacio Sorgio Rodriguez...

Mi hijo maravilloso.

Agradecimientos

- A la Sra. Marta Dorotea Lopes, Directora Nacional de Identificación (RENAPER).
- Al Sr. Juan Manuel Vélez, Director de Archivos e Identificación de Nacionales (RENAPER).
- A la Dra. María Eugenia Rodríguez Castro, Coordinadora del Área de Verificación (RENAPER).
- A los verificadores/as, (RENAPER) por su colaboración.
- Al Dr. Juan Carlos Ayala, Director de la Maestría en RRHH, FCE.
- A la Dra. Sara Graciela Sosa por aceptar dirigir mi tesis.
- A los docentes de la FCE que formaron parte de la Maestría.
- A la Licenciada Dafne Cynthia Gomez y la Lic. Delfina Santandreu, por la inspiración, la confianza, el respeto y el cariño a lo largo de estos años.
- A Tomas por creer en mis sueños y por apoyarme para alcanzarlos.
- A mi familia por ser como somos

Resumen

En el año 2005 a partir del Decreto 378/2005 “Plan nacional de gobierno electrónico y planes sectoriales de gobierno electrónico”, el estado nacional argentino comienza a hacer uso masivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Sin embargo, la gestión de personas propiamente dicha, parece estar suspendida en el tiempo y temas de relevancia como la “motivación” y la “satisfacción” laboral de los empleados públicos, no parecen ser una prioridad.

El presente trabajo se propone establecer como objetivo general, la necesidad de implementar una actualización y renovación de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) en la Administración Pública Nacional (APN), que sea acorde al tiempo en que vivimos. El estudio presenta, además, como modelo de gestión de personas para pensar y tener en cuenta en la APN, una estrategia alternativa de RRHH llamada “Experiencia del Empleado”.

La metodología de investigación es mixta, presentando un diseño “cuantitativo” con alcance descriptivo y explicativo y diseño “cualitativo” no experimental de corte sincrónico. Se construyó una encuesta de motivación y satisfacción que fué aplicada a la muestra, formada por los Verificadores con modalidad presencial en el Área de Verificación (AV), Dirección Identificación (DI) del Registro Nacional de las Personas (RENAPER), durante el primer semestre del año 2022, y se tomó una entrevista abierta a la Sra. Coordinadora de la División Verificación de Identidad. Luego de la recolección se analizaron los datos obtenidos, en función de los objetivos del trabajo.

Según los resultados, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo, se ubican en mayor concentración en el nivel “medio” para la variable “*motivación laboral*” y en el nivel “medio” para la variable “*satisfacción laboral*”.

Una limitante del estudio es que los resultados sólo son válidos para la unidad de análisis, los Verificadores con modalidad presencial en el área de verificación, del Registro Nacional de las Personas (RENAPER), sin embargo, estos resultados pueden ser un inicio para que otras investigaciones de mayor magnitud y profundidad puedan enriquecer los RRHH de otros organismos en la APN.

Esta propuesta no pretende extrapolar un modelo, por más exitoso que sea, desde el ámbito privado al público, más bien a modo de aporte, pretende describir y analizar los beneficios de la “Experiencia del empleado” como una estrategia interesante y moderna de RRHH.

Palabras clave

Administración Pública; Recursos humanos.

Índice

Resumen	1
Palabras clave	2
Índice	3
Índice de Tablas	5
Índice de Figuras	6
Capítulo Uno: Introducción	7
Capítulo Dos: Marco referencial para el abordaje conceptual	11
2.1 Administración Pública Nacional	11
2.2 Carrera Administrativa de un empleado en la APN	13
2.3 Evaluación de Desempeño de los empleados en la APN	14
2.4 Motivación laboral	16
2.5 Satisfacción laboral	17
2.6 Breve reseña de las escuelas de Psicología del Trabajo y los RRHH actuales	18
2.7 Estado del Arte	20
2.8 Perspectiva propia	22
Capítulo Tres: El Área de Verificación en el RENAPER	24
3.1.1 Institución y organigrama	24
3.1.2 Dotación	25
3.1.3 Historia del Documento Nacional de Identidad	25
3.1.4 Misión	27
3.1.5 Visión	27
3.1.6 Valores	27
3.1.7 Objetivos institucionales	28
3.1.8 Los productos o servicios	28

3.1.10 Destinatarios: Los ciudadanos-clientes	31
3.2 Dirección Nacional de Identificación	32
3.2.1 Función principal de la Dirección Nacional de Identificación	33
3.2.2 Productos o Servicios de la Dirección Nacional de Identificación	33
3.2.3 Principales destinatarios de la Dirección Nacional de Identificación	34
3.3 Dirección Simple de Archivo e Identificación de Nacionales	34
3.4 La División Verificación o Área de Verificación	34
3.5 Los Verificadores/as	35
3.6 APN y la Carrera Administrativa de los empleados en el Área de Verificación	38
3.7 Evaluación de Desempeño de los empleados en el Área de Verificación	40
3.8 El rol de RRHH en la Evaluación de Desempeño en el Área de Verificación	41
3.9 La actualización de los RRHH	46
3.10 Los RRHH actuales	47
3.11 La Experiencia del Empleado en el Área de Verificación	49
Capítulo Cuatro: Trabajo de campo	56
4.1 Tipo de estudio	56
4.1.1 Hipótesis	56
4.1.2 Diseño de Investigación	57
4.2 Fuentes secundarias	57
4.2.1 Fuentes de datos secundarias	57
4.3 Procedimiento de recolección de datos y de análisis de la información	60
4.3.1 Variables	60
4.3.2 Indicadores	60
4.3.3 Instrumentos de recolección de datos	60
4.3.4 Unidad de análisis	61
4.3.5 Muestra	61
4.3 Validez del constructo, Validez interna, Validez externa y Confiabilidad	62

4.4 Presentación de resultados	63
4.4.1 Variables demográficas	63
4.4.2 Variable motivación laboral	71
4.4.3 Variable satisfacción laboral	75
Capítulo Cinco Análisis del caso	80
5.1 Estrategias de análisis	80
5.2 Matriz de análisis PEST(A)	81
5.3 Análisis e interpretación de datos	84
5.3.1 Dimensión intrínseca de la variable motivación laboral	85
5.3.2 Dimensión extrínseca de la variable motivación laboral	86
5.3.4 Variable motivación laboral	88
5.3.5 Dimensión relaciones interpersonales de la variable satisfacción laboral	90
5.3.6 Dimensión condiciones físicas y/o materiales en el lugar de trabajo de la variable satisfacción laboral	91
5.3.7 Dimensión sentido de pertenencia de la variable satisfacción laboral	92
5.3.8 Variable satisfacción laboral	93
5.3.9 Niveles de motivación y satisfacción laboral de la muestra	94
5.4 Premisas para casos análogos	95
Capítulo Seis: Consideraciones finales	95
Referencias bibliográficas	101
Anexo	110
I-Encuesta	110
II- Presentación de resultados del trabajo de campo	121
III Entrevista abierta	140

Índice de tablas

Tabla N°1	Calificaciones en el proceso de Evaluación de Desempeño en la APN.....	16
Tabla N°2	Nivel Escalafonario y Tramo de la carrera administrativa en la APN.....	40
Tabla N°3:	Ítem 1° Por favor indique con qué género se identifica.....	63
Tabla N°4:	Ítem 2° Indique su edad	64
Tabla N°5:	Ítem 3° Indique su nivel de estudios finalizados	65
Tabla N°6:	Ítem 4° Indique su antigüedad en el RENAPER	66
Tabla N°7:	Ítem 5° Indique su modalidad de contratación	67
Tabla N°8:	Ítem 6°¿Se desempeña como Verificador/a presencial en el AV ?	68
Tabla N°9:	Ítem 7°Indique su antigüedad en el AV.....	69
Tabla N° 10	Dimensión intrínseca.....	71
Tabla N° 11	Dimensión extrínseca	72
Tabla N° 12	Variable Motivación laboral	73
Tabla N° 13	Dimensión relaciones interpersonales.....	74
Tabla N° 14	Dimensión condiciones físicas y/o materiales	75
Tabla N° 15	Dimensión sentido de pertenencia	76
Tabla N° 16	Variable Satisfacción laboral	77
Tabla N° 17	Operacionalización de variable motivación laboral.....	78
Tabla N° 18	Operacionalización de variable satisfacción laboral.....	79

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama del RENAPER	24
Figura2: Sistema de Identificación Argentino.....	26
Figura 3: Etapas del proceso de Evaluación de Desempeño	40
Figura 4. : Experiencia del Empleado	48
Figura5 Diseño del BEX 2018.....	56
Figura 6: Modelo de Organización Simplemente Irresistible.....	58
Figura 7: Género.....	62
Figura 8: Edad	63
Figura 9: Nivel de estudios finalizados	64
Figura 10: Antigüedad RENAPER.....	65
Figura 11: Modalidad de contrato	66
Figura 12: Verificadores/as con modalidad de trabajo presencial.....	67
Figura 13: Antigüedad en el Área de Verificación.....	68
Figura 14: Dimensión: Motivación intrínseca	69
Figura 15: Dimensión: Motivación extrínseca	70
Figura 16: Variable: Motivación laboral	71
Figura 17: Dimensión: Relaciones interpersonales	72
Figura 18: Dimensión: Condiciones físicas y/o materiales	73
Figura 19: Dimensión: Sentido de pertenencia.....	74
Figura 20: Variable: Satisfacción laboral	75
Figura 21: Matriz de análisis PEST(A)	78

Capítulo Uno: Introducción

El Estado Nacional Argentino, ha implementado con éxito el uso de las Tecnologías Informáticas, actualizando digitalmente y transformando las organizaciones de la APN en organismos competitivos. Con la implementación del Decreto 378/2005¹ “Plan nacional de gobierno electrónico y planes sectoriales de gobierno electrónico”, el estado nacional argentino comienza a hacer uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Por medio de la utilización de plataformas digitales, el programa permite a los ciudadanos/as, realizar todo tipo de trámites virtuales.

Esto ha resultado ser un cambio positivo en la capacidad de los organismos estatales, que ofrecen respuestas mucho más ágiles y significativamente más eficientes en los servicios que presta la Administración Pública Nacional (APN)² por intermedio de sus empleados.

Sin embargo, esta evolución tecnológica a nivel operativo no fue acompañada por una evolución en la gestión del capital humano de la APN, la gestión de Recursos Humanos (RRHH)³ parece haber quedado limitada al logro de los objetivos organizacionales y la eficiencia de los procesos, pero la gestión del capital humano se observa desactualizada y alejada de las personas que conforman los organismos.

Los RRHH disfrutan de los beneficios de las tecnologías digitales en función de sus tareas administrativas, sin embargo, la relación con los empleados es distante, la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores no están entre las prioridades de la APN y siendo herramientas valiosas para la gestión de personas, es necesario ponerlas en valor.

Habitualmente los empleados de la APN son descalificados por la opinión pública y los medios de comunicación, suelen ser caricaturizados y emulados por personajes grotescos que degradan su función, incluso, cada gobierno nacional tiene una mirada distinta acerca

¹ Plan nacional de gobierno electrónico y planes sectoriales de gobierno electrónico. Decreto 378/2005. Bs. As., 27/4/2005

² De ahora en más APN

³ De ahora en más RRHH

de los trabajadores estatales, en ocasiones esa mirada suele ser negativa y en otras reivindicativa.

Además, los sucesivos cambios de gobiernos democráticos conllevan un cambio de gestión en los organismos y con ello cambian también los compromisos que se adquieren y el enfoque que se le da a los objetivos.

En ese sentido, desde el marco teórico de la Psicología del trabajo, la presente investigación, intenta demostrar la necesidad de establecer una gestión de RRHH actualizada en cuanto a la gestión de personas en la APN, dándole la debida importancia al capital humano en la Administración. Esta renovación de las áreas de RRHH, debe complementar la modernización digital efectuada por el estado a nivel operativo y propone tomar como modelo la estrategia de RRHH de “Experiencia del empleado”⁴ utilizada exitosamente en el ámbito privado, un modelo basado en conocer las necesidades y percepciones de los empleados, acerca de la función que cumplen día a día, según sus propias perspectivas.

Las motivaciones para realizar esta investigación, se originan en el interés por atender las necesidades motivacionales y de satisfacción de los empleados en la APN, por el bienestar de los trabajadores dentro de los organismos de la Administración. Por otro lado, la autora se desempeña como empleada en el AV, de donde nace una preocupación genuina por realizar un aporte para el organismo y sus colaboradores.

La metodología de investigación es mixta, presentando un diseño “cuantitativo” con alcance descriptivo y explicativo y un diseño “cualitativo” no experimental de corte sincrónico. Se construyó una encuesta de motivación y satisfacción que fué aplicada a la muestra, formada por los Verificadores con modalidad presencial en el Área de Verificación⁵ (AV), Dirección Identificación⁶ (DI) del Registro Nacional de las Personas⁷ (RENAPER), durante el primer

4 De ahora en más EX

5 De ahora en más AV

6 De ahora en más DI

7 De ahora en más RENAPER

semestre del año 2022. Luego de la recolección, se analizaron los datos obtenidos en función de los objetivos del trabajo.

El estudio parte de la hipótesis:

“La falta de actualización e innovación en la gestión de personas en RRHH de la APN, impacta negativamente en la Motivación y la Satisfacción de los empleados con modalidad presencial en el Área de Verificación (AV), Dirección de Archivos e Identificación de Nacionales en la Dirección Nacional de Identificación, Registro Nacional de las Personas (RENAPER)”.

En consecuencia, se despliegan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se desarrolla la Carrera Administrativa de un empleado en el AV?, ¿Cómo se desarrolla la Evaluación de Desempeño de un empleado en el AV?, ¿Cuán motivados y satisfechos están los empleados en el AV?, ¿En qué consiste el modelo de gestión de personas llamado “Experiencia del Empleado” y cuáles son sus ventajas?, ¿La gestión de personas “Experiencia del Empleado” es aplicable en el AV de la DI del RENAPER, en la APN ?

A partir de las preguntas surgen los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo General: “Establecer la necesidad de implementar una nueva Gestión de RRHH en la APN, actualizada y acorde al tiempo en que vivimos, basada en la Gestión de personas de la “Experiencia del Empleado”, utilizada en el ámbito privado.”

Objetivos específicos:

- Describir el Desarrollo de la Carrera Administrativa en el AV
- Describir la Evaluación de Desempeño en el AV
- Conocer en qué medida los empleados del AV están motivados y satisfechos laboralmente

- Describir el modelo de “Experiencia del Empleado”, estrategia de RRHH utilizada en el ámbito privado
- Analizar los posibles beneficios de la “Experiencia del Empleado” en la Gestión de personas para el AV
- Establecer la necesidad de una Gestión actualizada de RRHH en el AV

El estudio describe la Carrera Administrativa y la la Evaluación de Desempeño de un empleado de la APN, la evolución de la Psicología del Trabajo, mencionando las escuelas más significativas por la profundidad de los cambios generados y el rol actual de RRHH. Para la realización del trabajo de campo, se aplicaron las encuestas de motivación y satisfacción a la muestra poblacional y se procedió al análisis de datos para finalmente establecer conexiones y sacar conclusiones.

Capítulo Dos: Marco referencial para el abordaje conceptual

2.1 Administración Pública Nacional

Para definir el contexto de estudio, se debe entender por Administración Pública Nacional, según la Enciclopedia Jurídica Online, definida en el plano del derecho administrativo público argentino al “Conjunto de organismos del Estado Nacional necesarios para llevar a cabo las tareas y fines que se consideran de interés público común en una sociedad”⁸ o al “Conjunto de organismos públicos, tanto centralizados como descentralizados, que dependen del Poder Ejecutivo Nacional. La Administración Pública Nacional abarca la Administración Central (Ministerios, Secretarías y Subsecretarías) y la Administración Descentralizada (organismos descentralizados, autárquicos y autónomos).

Horacio Cao⁹ (2007), dice de la Administración Pública Nacional, que está formada por la administración central y la administración descentralizada e instituciones de la seguridad social que dependen del Poder Ejecutivo Nacional¹⁰ (PEN).

Partiendo desde el PEN, con la autoridad del presidente de la Nación a la cabeza, la línea jerárquica desciende hacia la administración central y la descentralizada. La administración central está conformada por los ministerios, cada uno encabezado por sus respectivos ministros que son designados por el presidente de la nación, cada ministerio tiene sus propias secretarías y éstas a su vez, tienen subsecretarías. Le siguen las direcciones nacionales y las direcciones generales cuyas autoridades son funcionarios de carrera, ellas brindan el apoyo operativo necesario a los ministerios para llevar adelante su labor.

⁸ Enciclopedia Jurídica Online Gratuita y Libre. Derecho Argentino.

⁹ Horacio Cao.(2007). Introducción a la Administración Pública Argentina. Nación, Provincias y Municipios. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008

¹⁰ De ahora en más PEN

En cuanto a la administración descentralizada, está formada por organismos descentralizados autárquicos y autónomos, si bien estos organismos dependen de la administración central, tienen facultad para decidir. Los organismos autárquicos tienen recursos financieros o ingresos propios y personería jurídica. Los organismos autónomos tienen además la capacidad de elegir a sus autoridades.

Todo en cuanto a la administración del presupuesto de la APN, es decir, sus recursos económicos y gastos, se rigen por la Ley 24156 de Administración Financiera, cuya norma establece dos instancias de control:

- 1- La evaluación interna a cargo de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).
- 2- La evaluación externa, a cargo de la Auditoría General de la Nación (AGN), organismo dependiente del Congreso Nacional. Si la APN comete alguna falta, la defensa de los ciudadanos puede ser ejecutada por el Defensor del Pueblo.

2.2 Carrera Administrativa de un empleado en la APN

La Carrera Administrativa es el sistema de normas legales y disposiciones administrativas que garantizan la profesionalización, desarrollo y ascenso dentro de la administración, además garantiza su derecho a estabilidad laboral y jubilación, se encuentra reglamentada por el Decreto 2098/2008¹¹.

Todo empleado de la APN tiene derecho a la carrera administrativa, ingresa al escalafón, tramo, agrupamiento y grado correspondientes según la función y cargo a desarrollar y la idoneidad del empleado para el puesto. La estructura de la carrera administrativa comprende seis niveles escalafonarios, cuatro agrupamientos, diez grados y tres tramos.

- *Nivel Escalafonario*: Su promoción es vertical y consiste en el acceso a escalafones superiores previa selección y acreditación de idoneidad para ocupar cargos o

¹¹ Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) y el Acta Acuerdo y su Anexo de fecha 5 de Septiembre de 2008

funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía. Donde A es el mayor escalafón y F el menor.

- *Agrupamiento*: El personal se encuentra agrupado según el puesto o función a desarrollar para el que ha sido seleccionado y para el que está capacitado. Los agrupamientos son Profesional, Científico Técnico, General y Especializado.
- *Promoción de Grado*: Promoción horizontal que comprende diez grados, donde diez es el mayor. El personal podrá avanzar al grado siguiente, dentro del tramo y el nivel escalafonario en el que se encuentra, cuando acredite tres calificaciones no inferiores a “bueno” o dos calificaciones superiores (“destacado” o “muy destacado”) en su evaluación anual de desempeño, y haber cumplido con las capacitaciones para cada agrupamiento nivel escalafonario, grado y tramo según la carga horaria exigida. Si el agente tiene dos calificaciones superiores puede elegir cobrar el “destacado” o la promoción de grado.
- *Promoción de Tramo*: Promoción horizontal. El personal puede avanzar al tramo inmediato superior una vez que cumple los requisitos para la promoción del grado inicial del tramo al que accede, es decir 3 calificaciones “buenos” o dos “superiores” más la certificación de capacitación, experiencia y competencias laborales que el estado empleador haya establecido para el tramo, previa consulta a las entidades sindicales en el marco de la COPIC.¹² Tramo General, Intermedio y Avanzado.

Es relevante mencionar la existencia de un” Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones”, elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, siendo este, una herramienta organizadora para los RRHH de la administración pública.¹³

12 Comisión Permanente de Interpretación y Carrera (COPIC). Órgano Paritario instituido en los Convenios Colectivos de Trabajo Sectoriales (CCTS) encuadrados en el Convenio Colectivo de Trabajo General y homologados en el marco de la Ley de Negociaciones Colectivas para la Administración Pública Nacional (Ley.24185)

13 El Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones. SINEP se desarrolla en el capítulo 4

2.3 Evaluación de Desempeño de los empleados en la APN

El proceso de Evaluación de Desempeño, se lleva a cabo anualmente según la “*Guía para la Gestión Documental Electrónica del Procedimiento de Evaluación de Desempeño*” (2020).¹⁴, que describe el desarrollo de la evaluación, el rol de cada uno de los actores, sus etapas y su modalidad en función de las normas que regulan el proceso de Evaluación de Desempeño. El manual está destinado a las áreas de Recursos Humanos de la APN y establece mecanismos comunes para la evaluación de desempeño de manera remota, digitalizada, transparente y eficiente.

Los actores en el Proceso de Evaluación de Desempeño son: Coordinación Técnica de Evaluación (CTE); Superiores inmediatos del personal, responsables de su evaluación directa; Autoridad Interviniente o bien Titular del Comité de Evaluación; Representantes Gremiales y Agente a evaluar.

Desempeño	Muy destacado (cupó 10%)	Destacado (cupó 20%)	Bueno	Regular	Deficiente (cupó 10%)
Requerimiento de la función	Superados muy ampliamente	Superados	Satisfactorios	Programa de recuperación ¹⁵	Programa de recuperación
Resultados	Extraordinarios e infrecuentes	Por encima de lo normal	Adecuados	Programa de recuperación	Programa de recuperación

Tabla 1: Calificaciones en el proceso de Evaluación de Desempeño en la APN.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Manual de Digitalización del Proceso de Evaluación de Desempeño. Secretaría de Gestión y Empleo Público. Subsecretaría de Empleo Público

¹⁵ Las etapas de los mecanismos comunes del proceso de evaluación serán desarrolladas en el Capítulo 4

Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño¹⁶: 1- Resolución de inicio, 2- Actividades de Inicio, 3- Producción de Expedientes y Formularios, 4- Pre Calificación, 5- Resolución de Calificaciones, 6- Veeduría Gremial, 7- Notificación, 8- Presentación y Resolución de Recursos, 9- Incorporación a LUE.

Según lo dispone el Sistema de Evaluación de Desempeño Adecuación de la Normativa vigente¹⁷, las calificaciones son:

Según se expresa en el Artículo 26 del Sistema de Evaluación de Desempeño, los parámetros de las calificaciones finales para el personal de cada Unidad de Evaluación, deben responder a los porcentajes estipulados. El porcentaje de las calificaciones Muy Destacado sin utilizar, se puede acumular a la de Destacado¹⁸.

2.4 Motivación laboral

Abraham Maslow (1954)¹⁹, define la motivación como un impulso de los seres humanos que los llevan a satisfacer sus necesidades y crea una pirámide de cinco pisos jerárquicos, con necesidades que las personas luchan por satisfacer y van subiendo a medida que satisfacen las necesidades de los pisos inferiores. La base de la pirámide contiene las necesidades fisiológicas, le siguen hacia arriba, las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y por último en la cima de la pirámide, las necesidades de autorrealización.

Al referirse a la Motivación laboral, se habla en sentido general de los motivos por los cuales una persona dirige su conducta y la intensidad de la misma, hacia algún objetivo o meta en función de su trabajo y se puede dividir en motivación extrínseca e intrínseca.

¹⁶ Sistema de Evaluación de Desempeño. Adecuación de la Normativa vigente Ex Secretaría de la Función Pública. Texto actualizado de la Norma Abril 2021

¹⁷ Sistema de Evaluación de Desempeño Adecuación de la Normativa vigente. Ex Secretaría de la Función Pública. Resolución N°21 de 1993 y modificatorias. Texto actualizado de la Norma Abril 2021

¹⁸ Abraham H. Maslow (1954) Motivación y Personalidad

¹⁹ Reeve, Johnmarshall. (2009). Motivación y Emoción.

J. Reeve (2010)²⁰ va a decir que la motivación intrínseca es natural, surgida espontáneamente de las necesidades psicológicas de las personas de sentirse autónomos o libres, eficientes o competentes y afines o cercanas con otros. Mientras que la motivación extrínseca, tiene relación con los incentivos y las consecuencias en el ambiente, va a decir que surge de una especie de contrato conductual, en donde *si haces “esto”*, conducta que se solicita al empleado, *vas a obtener “aquello”*, es decir el incentivo o consecuencia extrínseca. Reeve (2010) diferencia los dos tipos según el origen de la energía que dirige la conducta de la persona, si la energía proviene de la tarea en sí misma, estamos hablando de motivación intrínseca, si la energía proviene de los incentivos o consecuencias es motivación extrínseca.

Robina Ramirez (2002)²¹ va a llamar motivación, al proceso por el cual las personas satisfacen sus “necesidades” y “carencias”, poniendo en práctica un mecanismo que las impulsa a realizar unas conductas que le permitan alcanzar lo que necesitan. Siguiendo las aportaciones de Lucas Marín (1990) y Pérez Rubio (1997), habla de un doble enfoque desde donde observar la motivación, uno “*subjetivo*” donde el individuo o persona está en desequilibrio, en un planteamiento más bien negativo por alguna necesidad fisiológica, psicológica o social insatisfecha que hay que satisfacer, mientras que en el enfoque “*objetivo*” se refiere a algo externo a la persona, aquí existe un planteamiento positivo, porque se trata de alcanzar una serie de aspiraciones y expectativas que necesita satisfacer.

2.5 Satisfacción laboral

En el contexto de la Psicología del Trabajo, se habla de satisfacción laboral cuando se trata de las percepciones y emociones de las personas con relación a su trabajo, más precisamente a las actitudes que esas emociones generan. La satisfacción laboral no solo se ve afectada por la naturaleza de la tarea en sí misma, sino además por las interacciones con los compañeros de trabajo, los jefes y varios aspectos organizacionales.

20 Rafael Robina Ramirez (2002). Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña.

21 Garmendia, J. A. y Parra, Luna, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos

Robina Ramirez (2002) menciona un doble contexto al hablar de satisfacción, relacionando productividad y eficacia en el trabajo para la organización y dominación y alienación relacionado al individuo. Garmendia y Parra Luna (1993)²² van a decir que la satisfacción está en función de que las necesidades de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización sean satisfechas, por tanto, una persona se sentirá satisfecha con su trabajo, cuando por realizarlo sienta bienestar al ver cubiertas sus necesidades, por los resultados que logra y mientras las recompensas recibidas por su tarea sean aceptables. Robbins (1987)²³ hace su aporte desde una óptica subjetiva y propone pensar la satisfacción como una “disposición afectiva” de las personas dirigida hacia algunos aspectos de su trabajo, la relaciona con lo subjetivo del individuo, que, además, no siempre es fácil de identificar debido a las particularidades de las personas y sus organizaciones. Por otro lado, los autores Sempane, Rieger, y Roodt, (2002)²⁴ afirman que la satisfacción laboral tiene que ver con las percepciones y evaluaciones que las personas tienen de su trabajo, estas percepciones están teñidas por las circunstancias particulares de cada individuo, por ejemplo, las necesidades, valores y expectativas de cada uno.

2.6 Breve reseña de las escuelas de Psicología del Trabajo y los RRHH actuales

A continuación, se realiza un breve recorrido por las llamadas escuelas de Psicología del Trabajo mayormente significativas, seleccionadas por ser precursoras y por los grandes cambios que generaron.

En principio surge la escuela de la *Administración Científica*, donde encontramos a Taylor, F.W. (1911), interesado por aumentar la eficiencia de la industria y racionalizar el trabajo operario. Otro gran exponente, fue Henri Fayol (1916), cuyo interés residía en aumentar la eficiencia a través de la organización, pensando al hombre como un engranaje más en la cadena de producción, con una motivación prioritariamente económica, que debe ser controlado y mantenido a raya por sus sentimientos irracionales. Más adelante, Elton Mayo

22 Robbins, S. P. (1987). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones.

23 Sempane, M., Rieger, H. y Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture.

24 Los experimentos Hawthorne, son investigaciones realizadas por la Universidad de Harvard y la Western Electric Company (1927-1937) en la fábrica de dicha empresa en Hawthorne. Elton Mayo buscaba una relación entre la iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados, el resultado fué que sin importar la luz que tuvieran en el sector, las personas producían más cuando se sentían importantes y se sentían importantes porque estaban siendo observadas.

(1933) considera importante mejorar las condiciones de vida de las personas en sus lugares de trabajo. Durante los experimentos de Hawthorne²⁵ realiza observaciones sorprendentes e interesantes y establece la importancia de las relaciones sociales dentro de las organizaciones, afianzando su teoría de las *Relaciones Humanas* como precursora de la gestión de RRHH. Para la Escuela de la *Burocracia*, el intelecto dominante y creador es Max Weber (1964), su teoría pregonaba una organización ideal, los derechos y obligaciones están claramente establecidos, hay oportunidades y méritos, las relaciones con el empleado son patriarcales, es un paradigma impersonal y racional basado en las relaciones de poder.

Como se puede observar, los estilos de gerenciamiento organizacionales fueron avanzando y volviéndose cada vez más complejos.

A esta altura de la civilidad, las áreas de RRHH tienen la necesidad de reinventarse constantemente y considerar varios aspectos. David Ulrich (1997), sostiene que uno de los cuatro roles de RRHH es ser “Socio estratégico”, este socio debe mantenerse actualizado en el conocimiento del negocio y alinear las estrategias de RRHH a las estrategias de la organización para conseguir así, las metas organizacionales. Debe ser el “Experto administrativo” para lograr eliminar costos innecesarios, aumentar la eficiencia y encontrar siempre mejores maneras de hacer las cosas. También debe ser el “Adalid de los empleados” que implica relacionarse personalmente con los empleados, tiene como fundamento la cercanía con los trabajadores, la contemplación de sus necesidades y lograr involucrarlos positivamente con la organización, atender a las personas que forman parte de la organización desde un lugar de cercanía con las preocupaciones, problemas y necesidades de los empleados. Por último, es el “Agente de cambio”, debe administrar toda transformación y renovación en la organización y asegurar siempre la capacidad de cambio.

Deloitte University Press (2017) en su artículo “RH Digital Plataformas, personas y trabajo”, nos habla de la fuerza laboral digital y de las nuevas organizaciones basadas en redes. Al respecto señala que RRHH está pasando por un cambio rápido y profundo, debiendo ayudar a las organizaciones en su transformación para ser digitales. Según Deloitte, este cambio se

25 Deloitte University Press. (2017). Tendencias Globales en Capital Humano. “RH Digital Plataformas, personas y trabajo”. Pag 87

puede observar en tres áreas: *Fuerza laboral digital, Lugar de trabajo digital y RRHH Digital.*

“A medida que las organizaciones se conviertan en redes y la base de empleados se vuelva una combinación de gente mayor y joven, se necesitan nuevos enfoques en casi todos los ámbitos de RH.”²⁶

Ayala, J.C. (2016)²⁷ reflexiona acerca de que, en la actualidad, los trabajadores están informados y conocen bien sus derechos, en un mundo cambiante y dinámico que a la vez busca reivindicar al ser humano en su dignidad, las gestiones de RRHH requieren un razonamiento cada vez más complejo que pueda atender todos los aspectos posibles y dar respuestas no solo a cada empleado, sino además al grupo de convivientes, a la empresa para la que trabaja y a la sociedad en general.

2.7 Estado del Arte

A continuación, se exponen los textos seleccionados para el Estado del Arte, que dan cuenta del modelo de gestión de personas de “Experiencia del Empleado”.

a)-Para *Jacob Morgan (The Employee Experience Advantage,2017)*, piensa la gestión de personas de Experiencia del Empleado desde una perspectiva organizacional y la define como a la “intersección” de las expectativas, necesidades y deseos de los empleados con el diseño organizacional de esas mismas expectativas, necesidades y deseos. Nace como la otra cara de la moneda de las estrategias empresariales utilizadas para los clientes externos y se propone tratar a sus colaboradores como clientes internos, conociéndolos y entendiendo sus necesidades para satisfacerlas.

²⁶ Ayala, Juan Carlos. (2016). En Luis Van Morlegan “Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa”.Cap. 16. Cómo decidir en RRHH.

²⁷ Deloitte Global Human Capital Trends Deloitte University Press (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias globales para el capital humano. Capítulo 4, La experiencia del empleado,Cultura, compromiso y más allá.

Morgan (2017) explica que la importancia de la Experiencia del Empleado radica en crear experiencias positivas para los empleados, en todos los aspectos de una organización. Al referirse a los aspectos de una organización, el autor hace mención a los tres ambientes que forman la estrategia, a saber: *Ambiente del Aspecto Cultural*, *Ambiente del Aspecto Tecnológico* y *Ambiente del Aspecto Físico*.

Según la importancia que le den las empresas a estos aspectos será el éxito que consigan, por ejemplo, si solo trabajan en uno o dos aspectos en lugar de trabajar los tres, los logros serán distintos. En función de esta observación, Morgan (2017) clasifica los siguientes nueve tipos de organizaciones: 1-Sin experiencia, 2-Tecnológicamente emergentes, 3-Físicamente emergentes, 4-Culturalmente emergentes, 5-Comprometidas, 6-Empoderadas, 7-Habilitadas, 8-Preexperienciales y 9-Experienciales.

b)-Para *José Luis Pascual (Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual 2017)*, la perspectiva está centrada en los “colectivos o grupos de trabajo” que hay dentro de cada empresa, la “Experiencia del Empleado” es un modelo de relación en gestión de personas, cuantitativo y medible, que tiene como finalidad gestionar la experiencia de cada uno de esos colectivos, adaptando las acciones de la empresa en función de sus necesidades. En este sentido, Pascual (2017) va a decir que las respuestas a las soluciones o las necesidades de los empleados, no serán concebidas desde la compañía suponiendo el impacto que puedan tener en los colaboradores, sino que, por el contrario, serán los empleados mismos quienes nos brindarán la información acerca de qué viven y que sienten y en base a ese conocimiento se crearán las respuestas o soluciones para sus necesidades.

Cada empresa deberá construir su modelo de relación de Experiencia del Empleado en base a tres criterios, respondiendo tres preguntas a saber: ¿Cómo son, que viven y sienten sus empleados? ¿Cómo quiere la empresa que sea esta relación? ¿Qué hacen otros? ¿Cómo son los modelos de relación de otras compañías? Consecuentemente con la implementación del modelo, las organizaciones serán capaces de responderse las siguientes cuatro preguntas: ¿Cómo es y qué vive nuestro empleado? ¿Cómo queremos ser ante nuestros empleados? ¿Qué queremos que vivan para conseguir su compromiso? ¿Cómo asegurar los resultados y que estos impacten en el negocio?

c)-*Deloitte Global Human Capital Trends Deloitte University Press*²⁸, en su capítulo 4 “*La experiencia del empleado, Cultura, compromiso y más allá*” presenta un artículo que incluye monitoreo de datos.

En el estudio se hace referencia a la importancia de brindar un nuevo enfoque en los RRHH, utilizando la perspectiva cultural y de compromiso empresarial para que el empleado viva una experiencia holística que contemple todo lo que pueda contribuir a la satisfacción, el compromiso y el bienestar.

El estudio revela que, durante el año 2017, la Experiencia del Empleado fue tendencia, observando que la cultura organizacional, el compromiso y la propuesta de marca del empleador continúan siendo una prioridad para las empresas, aproximadamente el 80% de los ejecutivos encuestados califican el modelo como "muy importante "con el 42%, “importante” con el 38% y sólo el 22% se refirieron a sus compañías como “excelentes” a la hora de construir un modelo de “Experiencia del Empleado”.

d)-El *1° Barómetro de Experiencia de Empleado*²⁹ (BEX 2018), es un estudio realizado en España durante el año 2018 que presenta monitoreo de datos, el diseño utilizado consta de 6 Fases y 24 Touchpoints y mide las emociones en 51 empresas de 13 sectores distintos, a casi 8.000 empleados que participaron de la investigación, compartiendo las emociones que experimentan en su día a día laboral, durante los momentos importantes y a lo largo de su vida en la empresa.

La investigación intenta concientizar acerca de la relevancia de los empleados en las compañías, considerando que son los representantes de las empresas ante los clientes y la sociedad, poniendo énfasis en que son las personas que trabajan en una organización, quienes marcan una diferencia y hacen posible alcanzar los objetivos.

2.8 Perspectiva propia

²⁸ 1° Barómetro de Experiencia de Empleado (2018) realizado por HR Center de IE Business School, en Evolución y Buljan & Partners Consulting. BEX 2018.

²⁹ Base Integrada de Empleo Público (BIEP) en infobae “El tamaño del Estado: el ranking de los organismos con más empleados públicos”. 29 de Mayo 2022

Cómo hemos observado, la historia del trabajo organizado ha sufrido cambios profundos e importantes en cuanto al comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, las tareas a realizar, el gerenciamiento de las organizaciones y las organizaciones mismas. A la vez, las áreas de RRHH también han evolucionado constantemente acompañando los distintos momentos y cambios sucedidos.

Hoy en día las gestiones de RRHH deben actualizarse y ser receptivas con las necesidades de un mundo que cambia constantemente, deben desarrollarse para mejorar la vida de los empleados dentro de las organizaciones y aportar valor a las empresas. Así como las organizaciones, deben dar respuestas a las necesidades de sus clientes cada vez con mayor rapidez, las áreas de RRHH deben responder rápida y eficientemente a sus organizaciones.

Las empresas de vanguardia en el ámbito privado, implementan actualmente el modelo de “Experiencia del Empleado” que consiste en una gestión de personas utilizada por RRHH y cuya esencia es conocer las motivaciones y percepciones de los empleados a la hora de realizar su trabajo. Rápido viene el desconcierto en forma de pregunta ¿pero eso no se hace desde hace muchos años? y la respuesta es, por supuesto que sí. Entonces ¿qué hay de novedoso en todo esto? La novedad proviene del hecho de que esa motivación y percepción de las que se habla, están dichas, relatadas u observadas desde la propia perspectiva de los empleados y no desde la perspectiva de las empresas, es decir, lo que importa es lo que motiva y perciben los empleados según su óptica misma, lo que sienten contado por ellos mismos, sus necesidades en primera persona abriéndose paso ante lo que la empresa cree que sus empleados sienten o necesitan a lo largo de su estancia en la compañía, desde el momento en que se acercan por primera vez hasta que dejan de ser sus empleados.

Por otro lado, cuando se piensa en la administración pública nacional, es inevitable la idea de algo inabarcable o abstracto, sin embargo, un momento después se puede pensar que está formada por organismos y los organismos están formados por personas que les dan vida. El siguiente paso quizá sea preguntarse ¿cómo es la vida de esas personas dentro de lo inabarcable y abstracto que se pensó en un principio?

Siendo la APN un conjunto de organismos estatales, claro está, toda acción está prevista por alguna ley, regulación, disposición o norma, etc. como se ha visto, por ejemplo, en cuanto a la Carrera Administrativa y la Evaluación de Desempeño de los empleados.

Sin embargo, la gestión de personas debe tener presencia e injerencia en el cotidiano de los trabajadores de las organizaciones estatales, por ejemplo, en cuanto a la motivación y la satisfacción de los empleados en la Administración. Este es un punto relevante, al considerar que los colaboradores del estado realizan funciones específicas que no tienen paralelo en el ámbito privado y están sometidos a la opinión pública y los cambios de gobierno, cada uno con su apreciación acerca de los trabajadores estatales, dichas apreciaciones suponen muy a menudo una desvalorización de sus funciones.

¿No sería necesario entonces que la gestión de RRHH de la APN estuviera más cerca de las personas que le dan vida, tanto como en cualquier empresa del ámbito privado? y ¿lograr de esta manera cumplir su función principal gestionando el capital humano?

Capítulo Tres: El Área de Verificación en el RENAPER

Para la correcta presentación del Caso, comenzaremos por describir el RENAPER como organismo hasta llegar al Área de Verificación donde se describe el trabajo de los verificadores/as. Luego abordaremos los demás elementos de relevancia que hacen a la construcción del presente Estudio.

3.1 Registro Nacional de las Personas

3.1.1 Institución y organigrama

El Registro Nacional de las Personas es un organismo estatal, descentralizado y autárquico que forma parte de la APN. Actúa bajo la órbita del Poder Ejecutivo Nacional por intermedio del Ministerio del Interior y ejerce jurisdicción en todo el territorio argentino.

Su sede se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la calle presidente Perón 664 y su Planta de Producción Documentaria se encuentra en la calle Dr. Profesor Pedro Pedro Chutro 2780, Parque Patricios, CABA.



Figura 1: Organigrama del RENAPER

Fuente: Mapa del estado

Fue creado durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón, con la sanción de la Ley 13.482 “con la misión de registrar y certificar la identidad de todas las personas de existencia visible de nacionalidad argentina o que se hallen en jurisdicción argentina o se domicilien en ella, exceptuándose al personal diplomático extranjero, de acuerdo con las normas y convenios internacionales de reciprocidad”. (Ley 13.482)

El Registro Nacional de las Personas, produce en el día más de 35.000 DNI y más de 3.000 Pasaportes, cuenta con más de 3.200 puestos de toma de trámites para la atención de los ciudadanos y realiza 24 operativos de documentación, en forma diaria para llegar a todo el país. *Premio Nacional a la Calidad. Registro Nacional de las Personas. Dirección Nacional de Identificación (2018)*. La distribución y entrega de los documentos a los ciudadanos/as, se encuentra a cargo del Correo Oficial de la República Argentina.

3.1.2 Dotación

Según la Base Integrada de Empleo Público (BIEP), los datos actualizados del presente año 2022, arrojan una cifra para la dotación del Registro Nacional de las Personas de 2.939 empleados³⁰.

3.1.3 Historia del Documento Nacional de Identidad

Hasta principios del siglo XX para probar su existencia, los hombres y las mujeres solo contaban con la partida de nacimiento que otorgaban los registros civiles de cada jurisdicción o el certificado de bautismo que otorgaban las Iglesias.

Todo comienza a cambiar con la sanción de la Ley No 11.386, en 1926 se establece el enrolamiento y se les otorga una Libreta de Enrolamiento a los ciudadanos argentinos, a partir de los 18 años. La función estaba a cargo del ejército a través del Ministerio de Defensa.

En 1948 se sanciona una norma revolucionaria y la Ley No 13.010 otorga el derecho de voto a las ciudadanas argentinas, se les otorga a partir de los 18 años una Libreta Cívica con la cuál podían votar cumpliendo las mismas funciones que la Libreta de Enrolamiento.

Durante el mismo año se crea el Registro Nacional de las Personas, la Ley 13.482 establece que la inscripción de las personas será realizada por el RENAPER, otorgándoles un número de matrícula y expidiendo con carácter exclusivo la Libreta Nacional de Identidad, Certificado nacional o condicional y Pasaportes.

En 1968 se sanciona la Ley 17.671 y se crea el Documento Nacional de Identidad, unificando la emisión de documentos a partir del nacimiento, desde ese momento el DNI se constituye como el único instrumento que acredita la identidad de las personas.

³⁰ Relatorio. Registro Nacional de las Personas. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación (2017)



Figura2: Sistema de Identificación Argentino

Fuente Relatorio³¹

3.1.4 Misión

La misión del organismo es “Asegurar el derecho a la identidad de las personas en la República Argentina. Realiza el registro e identificación de las personas de existencia visible, con domicilio en la jurisdicción nacional y de todos los argentinos, sea cual fuere el lugar donde se domicilian, llevando un registro permanentemente actualizado de los antecedentes de mayor importancia, desde su nacimiento y a través de las distintas etapas de su vida, salvaguardando el derecho a la Identidad”³².

3.1.5 Visión

³¹ SEXTA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO (2016)

³² Responde al término dactiloscopia, es decir, Identificación por medio de las huellas digitales

La Visión del registro Nacional de las Personas es “*Brindar un servicio caracterizado por la transparencia en el desarrollo de las diversas prestaciones, máxima accesibilidad, calidad, agilidad y todo ello consolidado en la aplicación de procedimientos, tecnologías y capacitación permanente de sus recursos humanos*”. *SEXTA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO (2016)*

3.1.6 Valores

- *Respecto a la institución:* Transparencia; Crecimiento Progresivo con Innovación Y Desarrollo Tecnológico; Mejoras permanentes en los Canales de comunicación.
- *Respecto al personal:* Idoneidad técnica y competencia profesional; Ética e integridad moral; Sentido de pertenencia.
- *Respecto a los usuarios del servicio:* Derecho a la identidad y documentación; Accesibilidad a nuestros servicios; Respeto y tolerancia; Transparencia y confiabilidad.

3.1.7 Objetivos institucionales

- Registrar e identificar a todas las personas de existencia visible domiciliadas en el territorio argentino o en jurisdicción argentina, y de todos los argentinos con domicilio en el exterior.
- Expedir con carácter exclusivo los DNI y los Pasaportes Nacionales, excepto los Pasaportes Oficiales y Diplomáticos, y todos los informes, certificados o testimonios que se realicen sobre identificación dactiloscópica³³, de conformidad a la Ley 17.671.
- Clasificar y procesar la información, con relación al potencial humano para brindar al Estado nacional la información que le permita diseñar las políticas demográficas y públicas más convenientes para la Nación.

³³ Argentina.gob.ar

- Contribuir al funcionamiento del Sistema Nacional Electoral, informando a la Justicia Electoral los cambios producidos para actualizar el Padrón General de Electores.

3.1.8 Los productos o servicios

El RENAPER expide con carácter exclusivo, el Documento Nacional de Identidad y el documento de viaje o Pasaporte, excepto los Pasaportes oficiales y diplomáticos, expide, además, los informes, certificados o testimonios que se realicen mediante identificación dactiloscópica conforme a la Ley 17.671.

El DNI está confeccionado en forma digital con las más modernas técnicas de seguridad documental, en su formato tarjeta lleva incorporado más de 20 elementos de seguridad, destinados a disminuir considerablemente las posibilidades de su falsificación, que le aportan características de inviolabilidad únicas, entre ellas se destacan: La Impresión con papel de seguridad; Tintas ópticamente variables; Numeración láser, Imágenes latentes; Hologramas de seguridad; y Códigos de barras.

Desde abril de 2012, se pasó del formato libreta al nuevo DNI y en septiembre de 2014 se incorporó el número de CUIL (Clave Única de identificación Laboral) otorgada por el ANSES, en el reverso del DNI digital.

El pasaporte, es un documento de viaje electrónico o biométrico, porta un pequeño chip en la contratapa que guarda información sobre la identidad y datos biométricos del ciudadano, esta información puede ser leída en los países que cuentan con la tecnología adecuada para ello, con la finalidad de autenticar la identidad de su portador y evitar la suplantación de identidades.

A continuación, se describen los productos y servicios que ofrece el RENAPER:

- *Productos o Servicios para Ciudadanos Argentinos:* DNI Original Recién Nacidos; DNI Provisorio (Recién Nacidos); Actualización 5/8 años; Actualización 14 años, Nuevo Ejemplar de DNI, Canje de L. de Enrolamiento, L. Cívica o viejo DNI por nuevo DNI, Adopción, Rectificación de DNI; Reposición de DNI; Opción de

Nacionalidad; Carta de Ciudadanía; Nuevo ejemplar de DNI por Cambio de Domicilio; Cambio de Género; DNI No Binario; y DNI Ex Combatiente de Malvinas.

- *Productos o Servicios para Ciudadanos Residentes Extranjeros*: DNI Original Primera Identificación; Actualización de 5/8 años; Actualización de 14 años; DNI con CI de PFA; DNI con Sobre Consular; Nuevo Ejemplar de DNI; Rectificación de DNI; Reposición de DNI; Cambio de Género; DNI No Binario; Nuevo Ejemplar de DNI por Cambio de Domicilio; Nuevo Ejemplar de DNI por Prórroga; y Nuevo Ejemplar de DNI por Cambio de Categoría.
- *Productos o Servicios para Ciudadanos Residentes Extranjeros (comprendidos por Art. 8 Inc.d y Art 11 del “Reglamento para la Emisión de Pasaportes” Dec 261/2011)*: Pasaporte Original (Primera Vez); Duplicado de Pasaporte; Rectificación de Pasaporte; y Reposición de Pasaporte.
- *Productos o Servicios de Pasaporte*: Pasaporte; Pasaporte Express; Pasaporte en el acto.
- *Productos o Servicios para Ciudadanos Argentinos Nativos, por Opción o Naturalizados y Ciudadanos Residentes Extranjeros*: Certificación de datos personales y Fotocopias Autenticadas de Documentación.
- *Productos o Servicios para la Cámara Nacional Electoral*: Comunicación y remisión de novedades para la actuación del Padrón Electoral
- *Productos o Servicios para Organismos y Dependencias del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial*: Respuesta a oficios y cédulas judiciales; Contestación de pedidos de certificación de datos a dependencias del Gobierno; Notificación de novedades a diferentes Organismos y Fuerzas de Seguridad.

3.1.9 El costo del DNI y Pasaporte

El trámite regular *DNI* tiene un costo³⁴ de \$300, los DNI cuyos trámites se realicen en los puestos fijos de shoppings y aeropuertos tienen un valor de \$350 que solo pueden ser abonados con tarjeta de crédito o débito.

Según lo dispuesto³⁵, el trámite para el documento de viaje tiene un costo³⁶ para cada modalidad de solicitud:

- *Pasaporte regular*: Presenta un costo de \$4000. Los trámites que se lleven a cabo en centros comerciales, shoppings y terminales portuarias y fluviales tienen una tasa adicional de \$100.
- *Pasaporte exprés*: Tiene un valor de \$7500, compuesto por \$4000 del costo de Pasaporte más \$3500 de arancel adicional por la tramitación de Pasaportes de resolución exprés.
- *Pasaporte al instante*: Se tramitan en los aeropuertos y su costo \$25000.00 compuesto por \$4000 del costo de Pasaporte más \$21000 de arancel adicional por la tramitación de Pasaportes de resolución inmediata. Solo pueden ser abonados con tarjeta de débito o crédito.
- *Pasaporte excepcional*: para extranjeros, apátridas³⁷ y refugiados tienen un valor de \$4.000.

34 Disposición RENAPER 903/2021

35 Argentina.gob.ar

36 Personas que por diversas razones, carecen de nacionalidad y de documentos que acrediten su identidad

37 SEXTA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO (2016)

3.1.10 Destinatarios: Los ciudadanos-clientes

Al ser un organismo del estado y prestar un servicio público, los destinatarios son los ciudadanos-clientes. Como ya se ha mencionado, el RENAPER es el proveedor del DNI y pasaporte a los ciudadanos argentinos residentes en el país y los que tienen residencia en el exterior, también atiende a los ciudadanos extranjeros que residen de forma legal dentro del territorio argentino.

A diferencia de otros organismos de la APN, como por ejemplo, la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), que brinda distintos servicios a los ciudadanos según su necesidad o etapas de la vida, el RENAPER brinda un servicio que todos los ciudadanos-clientes necesitan a la vez, todos los ciudadanos necesitan el DNI para identificarse en su día a día, no pueden prescindir de él, si lo pierden rápidamente necesitan uno nuevo para acreditar identidad en sus trámites personales, para votar, atender su salud, escolaridad etc. hasta en lo más cotidiano de los ciudadanos como la utilización de tarjetas para hacer compras.

Es decir que todos somos destinatarios o ciudadanos-clientes sin excepción y potencialmente, todos a la vez.

Otros Destinatarios³⁸:

El RENAPER atiende las demandas de: los Organismos y Dependencias del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial; Organismos de carácter nacional, provincial y municipal; Fuerzas Armadas, de Seguridad y Policiales; Cámara Nacional Electoral y Secretarías Electorales Provinciales; Entidades de Bien Público; y Embajadas y Consulados.

³⁸ AFIS es una herramienta informática complementaria al sistema Informático RENAPER de comparación automática de impresiones dactilares que permite, a través del cotejo de minucias, definir si dos o más impresiones dactilares son iguales. Es un apoyo a la labor del perito dactiloscopista

3.2 Dirección Nacional de Identificación

La Dirección Nacional de Identificación fue creada mediante el Decreto N°773-2007, con la reestructuración organizativa del Registro Nacional de las Personas debido a la implementación del nuevo DNI.

Su lugar físico de operaciones se encuentra en el edificio de la Planta de Producción Documentaria del RENAPER, situada en la calle Dr. Profesor Pedro Chutro 2780, Parque Patricios, CABA.

Está conformada por dos Direcciones Simples:

- *Dirección Simple de Archivo e Identificación de Nacionales*
- *Dirección Simple de Archivo e Identificación de Extranjeros*

3.2.1 Función principal de la Dirección Nacional de Identificación

La responsabilidad primaria de la Dirección Nacional de Identificación es “Organiza la gestión del Sistema Nacional de Identificación de las personas argentinas, nativas, por opción y/o naturalizadas y extranjeras” otorgándole a los ciudadanos “un legajo con número fijo, exclusivo e inmutable” (Decreto 773/2007)

Entre sus responsabilidades se encuentra la organización, dirección y administración operativa de los archivos numérico, dactiloscópico, y patronímico, nacional y extranjero.

La actividad principal de la Dirección Nacional de Identificación es registrar la información personal y datos biométricos en su base de datos, completando así el legajo único de cada ciudadano que solicita un DNI o un Pasaporte. Cuando la información del trámite ha sido corroborada y aprobada pasa al área de impresión del documento. Al identificar a una persona por primera vez o cotejar por medio de esa primera identificación las renovaciones de DNI o pasaporte, se genera siempre un registro de información disponible, un registro

físico en el fichero central y fonético, así como un registro informático y digital en la base AFIS³⁹ de impresiones digitales.

Es el área encargada de controlar, que las personas que solicitan un trámite de DNI o Pasaporte, estén en condiciones óptimas de obtener la documentación, validando su identidad y confirmando que no haya solicitudes provenientes de organismos externos que imposibiliten generar y otorgar los documentos solicitados.

3.2.2 Productos o Servicios de la Dirección Nacional de Identificación

- *Productos o Servicios para las personas argentinas, ya sean nativas, por opción o naturalizadas:* Identificación y registro de los datos biográficos y dactiloscópicos.
- *Productos o Servicios para personas extranjeras que habitan en el territorio nacional:* Identificación y registro de datos biográficos y dactiloscópicos. “*Relatorio. Registro Nacional de las Personas. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación*” (2017)

3.2.3 Principales destinatarios de la Dirección Nacional de Identificación

Entre los destinatarios de la Dirección Nacional de Identificación, encontramos a los Habitantes de todo el territorio nacional, argentinas/os nativos, naturalizados o por opción y extranjeros; Argentinas/os que viven en el exterior por intermedio de los Consulados; Organismos Nacionales, por ejemplo, la Dirección Nacional de Migraciones; la Cámara Nacional Electoral; las Embajadas y Consulados; el Ministerio de Salud; el Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia; Organismos provinciales y municipales como los Registros Civiles; Hospitales, Hogares para la niñez, entre otras agencias.

³⁹ Se refiere a las distintas aplicaciones del sistema informático RENAPER que atiende a los distintos tipos de solicitudes de trámites que realizan los ciudadanos/as.

3.3 Dirección Simple de Archivo e Identificación de Nacionales

Está compuesta por la Secretaría de la Dirección de Archivo e Identificación de Nacionales, y seis divisiones: División Dactiloscopía; División Verificación; División Fallecidos; Fichero Central y Resolución de Problemas. *Relatorio. Registro Nacional de las Personas. Premio Nacional a la Calidad. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación. (2018)*

3.4 La División Verificación o Área de Verificación

La División Verificación de Identidad o Área de Verificación que forma parte de la *Dirección Simple de Archivo e Identificación de Nacionales*, dependiente de la *Dirección Nacional de Identificación en el RENAPER*.

Funciona en la Planta de Producción Documental del RENAPER, situada en el barrio de Parque Patricios, CABA, en la calle Dr. Profesor Pedro Pedro Chutro 2780 y trabaja las 24 hs los 365 días del año, cuenta con personal para los turnos noche y de fin de semana. A causa del aislamiento social y preventivo derivado de la pandemia de COVID19, la mayor parte del personal de la División Verificación de Identidad, se encuentra cumpliendo su tarea en modalidad Home Office.

En esta área se procesan todos los trámites, de DNI y Pasaporte solicitados por los ciudadanos argentinos, que se toman en los diferentes CDR (Centros de documentación rápida), Registros Civiles y Puestos Fijos o Móviles de todo el país, también los trámites tomados en las Oficinas Consulares.

3.5 Los Verificadores/as

Son los encargados de realizar la tarea de verificación de trámites, la verificación de datos se realiza sobre los diferentes tipos de trámites que ingresan a la bandeja⁴⁰ de los verificadores/as. Su trabajo consiste en controlar que los datos suministrados por los

⁴⁰ Confrontación y comparación de al menos dos impresiones dactilares para corroborar la identidad de una persona.

ciudadanos/as, los que figuran en la base de datos del RENAPER y la documentación respaldatoria se correspondan. La documentación respaldatoria sustenta los datos suministrados en la toma del trámite, comprende los DNI anteriores, Pasaporte y Partidas de nacimiento.

A cada agente verificador se le otorga un E-Token o dispositivo USB de seguridad para autenticar su tarea. Al momento de iniciar la actividad y al finalizar una operación determinada, el verificador/a autorizado, es identificado e individualizado por su nombre de usuario y contraseña.

A continuación, se describe el proceso de verificación de trámites según el Relatorio *del Registro Nacional de las Personas. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación (2017)*:

1. *Asignación Aleatoria según prioridad a usuarios conectados*: Los trámites de DNI y/o Pasaporte son aleatoriamente asignados, según la prioridad del trámite, a los usuarios de verificación conectados al sistema, ingresan a la bandeja los trámites aprobados tanto por el Cotejo Dactiloscópico⁴¹ como por AFIS y también aquellos que no requieren cotejo, por ejemplo, los trámites de personas menores. Luego se abre en pantalla el legajo del ciudadano/a y el sistema muestra el historial de toda la información guardada en la base de datos.
2. *Verificación de la documentación respaldatoria necesaria*: El verificador debe corroborar que la documentación respaldatoria, necesaria para el tipo de trámite iniciado, se encuentre debidamente escaneada y adjuntada, si ese no fuera el caso el trámite se observa y el proceso y la emisión del documento se detienen hasta que la persona cumplimenta su solicitud.
3. *Verificación de datos contra FI y documentación respaldatoria*: Cuando la documentación respaldatoria se encuentra correctamente escaneada y adjunta, el verificador/a, verifica los datos filiatorios y biométricos de la persona con los datos

⁴¹ Es el soporte para las acciones de consultas y registración en las Bases de datos del RENAPER, de los procesos propios de la Dirección Nacional de Identificación

en la FI (ficha identificatoria) y la documentación adjunta. Si el verificador/a detecta una diferencia entre los datos que el ciudadano proporciona y la base de datos del RENAPER, toma como válido los datos de la FI para la verificación a menos que se adjunte documentación respaldatoria, como por ejemplo la partida de nacimiento, y de acuerdo al documento respaldatorio se toman como auténticos sus datos para la verificación.

4. *Rechazo de Verificación, observación del trámite:* Si el verificador detecta algún error o diferencia en los datos filiatorios y biométricos de la persona que solicita el trámite, realiza una observación interna o externa. Si la observación es interna se resuelven dentro del ámbito del RENAPER por medio de diversos mecanismos y vuelve a la bandeja de verificación, si por el contrario, el verificador/a genera una observación externa, el sistema informático⁴² RENAPER le comunica al ciudadano que debe presentarse en la oficina para una nueva toma de cumplimentación de trámite, y aportar la documentación respaldatoria necesaria, de lo contrario la base de datos del RENAPER no se modifica.
5. *Corrección de errores en la base o en la carga del trámite:* Si el verificador/a detecta un error en la base de datos y puede corregirlo con la documentación respaldatoria que tiene en bandeja, lo corrige y actualiza los datos biográficos en la base de datos.
6. *Firma y aprobación de verificación de solicitud de DNI y Pasaporte:* Si durante el proceso de verificación el verificador no detecta ningún error o diferencia, o en caso de haber sido corregidos, se aprueba la verificación del trámite de DNI o Pasaporte y el verificador/a firma la aprobación mediante su firma electrónica.

Para comprender con mayor claridad, la importancia de la tarea en el AV, se detallan a continuación las variantes de los trámites que se verifican. Esta información es relevante porque los Verificadores/as deben conocer las normativas vigentes para cada uno de ellos en particular, conocer y entender la documentación respaldatoria necesaria para cada trámite

⁴² Ley ETICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCION PUBLICA, N° 25.188. Septiembre 29 de 1999

solicitado, como condición para reconocer errores o incongruencias, corregir si fuera posible u observar interna o externamente según corresponda.

Los trámites que se verifican son:

- *DNI*: Nuevo Ejemplar de Mayor/Menor, Rectificación de Mayor/Menor, Reposición de Mayor/Menor, Actualización de Mayor/Menor, Inscripción Tardía de Mayor/Menor. DNI 24 horas y DNI Express.

- *Opción de Nacionalidad*

- *Carta de Ciudadanía*

- *Pasaporte*: En sus tres modalidades, Común, Express y al Instante.

Se puede apreciar la responsabilidad y compromiso necesarios de los verificadores/as para cumplir con la tarea, además la función requiere de conocimientos específicos en cuanto al procedimiento mismo y las normas que lo sustentan en cada caso, el manejo y comprensión de la documentación respaldatoria según el tipo de trámite en bandeja y la ética del empleado público según su reglamento por ley⁴³.

Debe destacarse que la tarea de los verificadores/as no tiene correspondencia, en ningún otro organismo del estado ni en el ámbito privado, la función es única y exclusivamente realizada por los verificadores/as en la “División Verificación” en la “Dirección de Archivos e Identificación de Nacionales”, dependiente de la “Dirección Nacional de Identificación” en el Registro Nacional de las Personas.

⁴³ Manual de Digitalización del Proceso de Evaluación de Desempeño. Secretaría de Gestión y Empleo Público. Subsecretaría de Empleo Público.

3.6 APN y la Carrera Administrativa de los empleados en el Área de Verificación

Se ha mencionado en el Capítulo dos, que la Administración Pública Nacional se define como al “Conjunto de organismos del Estado Nacional necesarios para llevar a cabo las tareas y fines que se consideran de interés público común en una sociedad”.

Al ingresar a la APN, el candidato debe cumplir con los requisitos previstos por la Ley Marco 25.164 (1.999). Los potenciales empleados deben ser argentinos nativos, por opción o naturalizados, acreditar buena conducta mediante certificado expedido por el Registro Nacional de Reincidencia, donde conste la ausencia antecedentes o procesos penales pendientes, idoneidad para el cargo acreditado a través de los procesos de selección y certificado de aptitud psicofísica para el mismo.

NIVEL ESCALAFONARIO	TRAMO		
	GENERAL	INTERMEDIO	AVANZADO
A, B, C y D	40 horas	56 horas	72 horas
E y F	35 horas	40 horas	48 horas

Tabla 2: Nivel Escalafonario y Tramo de la carrera administrativa en la APN

Fuente: Decreto N° 2.098/2008 SINEP

Una vez que forma parte de la APN, el empleado se encuentra bajo el convenio colectivo de trabajo sectorial del personal del sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)⁴⁴ que comprende al personal de planta permanente, de planta transitoria y personal contratado según la Ley Marco 26.164, por ejemplo, los empleados de la División Verificación de Identidad en el RENAPER, que se encuentra bajo el citado convenio.

Como se ha descrito en el capítulo 2 (2.2), la Carrera Administrativa de un empleado de la APN es un conjunto de leyes y disposiciones administrativas que garantizan su estabilidad

⁴⁴ Según dicta el Art. 14, Res. Ex S.F.P. N° 21/1993

laboral, ascenso y desarrollo dentro de la administración, así como su derecho a jubilarse cuando cumple con los requisitos de edad y años de aporte.

El objetivo de la Carrera Administrativa es profesionalizar el empleo público, el sistema está formado por seis escalafones verticales, cada escalafón categoriza a los agentes según la función que cumplen que pueden ser de conducción o coordinación, profesionales u operativas; los grados y tramos conforman la promoción horizontal de la carrera y los agrupamientos concentran a los empleados según el puesto para el que están capacitados.

Se puede apreciar fácilmente y es de público conocimiento que la APN, es un cúmulo de normas legales y disposiciones administrativas que no dejan lugar a la imaginación, todo está reglado y procedimentado como en las administraciones públicas del mundo entero. Los empleados de la AV deben transitar los caminos dictados por las normativas, todos de la misma manera, siguiendo los mismos procedimientos cada uno en su Carrera Administrativa, desde el punto en donde se encuentren.

3.7 Evaluación de Desempeño de los empleados en el Área de Verificación

Para conocer la calidad del trabajo de las jurisdicciones y las personas al servicio del estado, se realiza anualmente una “Evaluación de Desempeño” en la que participan los empleados de la APN, el proceso permite detectar el tipo de capacitaciones necesarias para el desarrollo de la carrera administrativa de los empleados, es por tanto una herramienta de jerarquización para la APN.

En el RENAPER, desde el año 2017 la evaluación se realiza de forma digital, como empleados del organismo, los Verificadores/as, transitan anualmente este proceso por el cuál son calificados, dichas calificaciones le permiten avanzar o no en sus Carreras Administrativas. Para el organismo, el proceso digital, comporta los beneficios de una gestión ágil, fácil acceso a la información, perdurabilidad y el acortamiento de los plazos de tramitación correspondientes.

El proceso se lleva a cabo según la “*Guía para la Gestión Documental Electrónica del Procedimiento de Evaluación de Desempeño*” (2020).⁴⁵, que describe el desarrollo de la evaluación, el rol de cada uno de los actores, sus etapas y su modalidad.

3.8 El rol de RRHH en la Evaluación de Desempeño en el Área de Verificación

Siguiendo las aportaciones del “Manual de Digitalización del Proceso de Evaluación de Desempeño”, se describen sus etapas para lograr un mayor entendimiento y comprensión de la implicancia de RRHH en el mismo.

1- Resolución de inicio: El proceso se inicia formalmente mediante resolución del titular de la jurisdicción o entidad descentralizada, en cada unidad de análisis.

En esta etapa, RRHH genera el expediente con código de trámite GENE00089 Evaluación de Desempeño y vincula a la resolución de inicio para la intervención del área de Asuntos Jurídicos, a medida que avanza el proceso, se debe vincular con las comunicaciones oficiales de los comités de evaluación, actas de veeduría, formularios de ampliación de cupo y demás documentos de alcance general.

⁴⁵ Sistema de Evaluación de Desempeño. Adecuación de la Normativa vigente Ex Secretaría de la Función Pública. Resolución N°21 de 1993 y modificatorias. Texto actualizado de la Norma Abril 2021

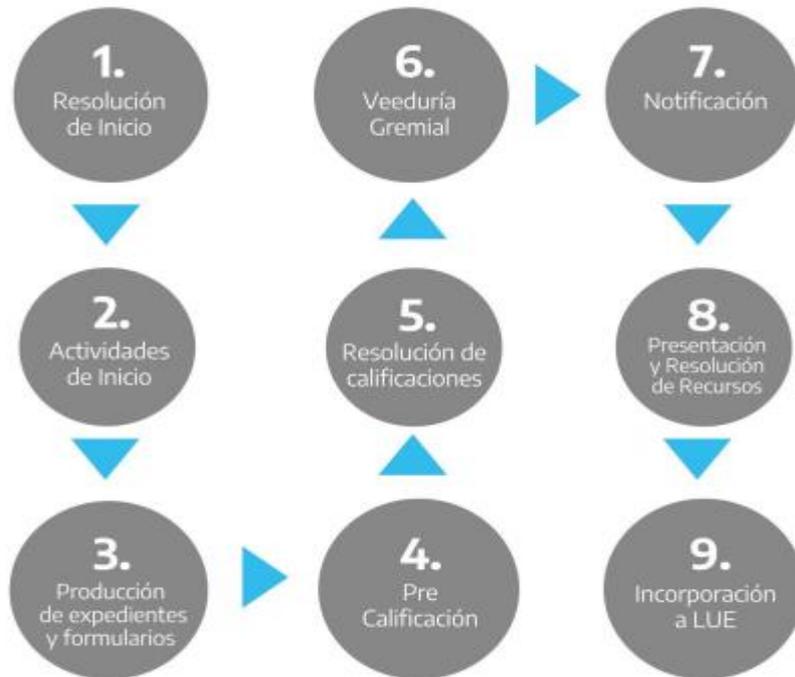


Figura 3: Etapas del proceso de Evaluación de Desempeño

Fuente: Manual de Digitalización del Proceso de Evaluación de Desempeño.

2- *Actividades de Inicio*: Aquí se definen los criterios de calificación, plazos, etapas, etc.

RRHH debe elaborar un cronograma de actividades y enviar a los comités de evaluación o autoridades una comunicación oficial para su validación, también se envía un instructivo breve y preciso a los responsables de la evaluación, detallando el cronograma.

3- *Producción de Expedientes y Formularios*: En el desarrollo digital de la evaluación de desempeño se debe producir un expediente electrónico para cada agente.

RRHH debe hacer un seguimiento consignando número de Expediente y datos del agente, por ejemplo, en una planilla de cálculo. Una vez iniciado el expediente se debe vincular el formulario de evaluación que corresponda según el caso y enviarlo a producir. Se requiere contactar a los destinatarios para avisarles que recibirán los formularios de evaluación de desempeño del personal a su cargo e informar el plazo que tienen para la tarea de pre calificación.

4- Pre Calificación: El superior directo tiene la responsabilidad de precalificar al personal a su cargo, posteriormente se debe vincular el documento firmado al expediente de evaluación del agente.

RRHH debe brindarle un breve instructivo escrito de los pasos a seguir, mantenerse en contacto para despejar dudas e informar al evaluador a quién redirigir los formularios completos y firmados.

5- Resolución de Calificaciones: Con los formularios de evaluación completos y el personal precalificado por sus superiores directos, el Comité de Evaluación los recibe para el análisis y resolución de las calificaciones, controlar los cupos, criterios y pautas establecidas por la norma reglamentaria. Para rectificar una calificación, se genera un nuevo formulario firmado por el titular del Comité y se vincula al expediente del agente como el definitivo.

En esta instancia del proceso, *RRHH* debe convocar a reunión mediante COMUNICACIÓN OFICIAL (CCOO) informando fecha, horario, modalidad, eventuales indicaciones técnicas y solicitar confirmación. Además, debe elaborar un informe que será distribuido con tiempo, antes de la reunión, que contenga el listado del personal de la unidad agrupado por evaluador, con el detalle de sus puntajes, precalificaciones y el número de expediente o documento GEDO del formulario de evaluación, debe incluir también un cuadro explicativo de cupo porcentual de calificaciones “destacadas” establecido por la norma, el número y en qué medida está excedido, si fuera el caso.

6- Veeduría Gremial: Participan, en carácter de veedor, un representante de cada una de las entidades gremiales signatarias del SINEP en las reuniones del Comité de Evaluación.

RRHH debe incluirlos en la convocatoria y enviar las mismas comunicaciones e informes que se distribuyen entre los miembros del Comité. Durante la reunión se labra un Acta de lo acontecido en la jornada, se lee al finalizar y se genera un documento de Acta de Firma Conjunta (ACTFC) firmado por todos los participantes de la reunión

7- Notificación: En esta etapa, el superior inmediato informa el resultado de su evaluación a cada agente mediante una entrevista de carácter obligatorio⁴⁶, debe ser una reunión en tiempo real dentro de los siete días hábiles de haber recibido la evaluación, un intercambio de opiniones para hablar de la calificación resuelta, plantear mejoras, objetivos y metas.

RRHH debe acordar con el superior directo fechas y horarios para las entrevistas, informar al superior con COMUNICACIÓN OFICIAL (CCOO) lo siguiente: que ya se pueden realizar las entrevistas de devolución, que como responsable de la evaluación debe convocar a cada agente por medio de correo electrónico o nota, poniendo en copia a la Coordinación Técnica en estas comunicaciones, debe informar los plazos para terminar con las entrevistas y el cronograma que ya se acordó, informar que debe dar aviso a la Coordinación Técnica al finalizar la ronda de entrevistas, *RRHH* debe incluir además, un informe con el detalle de los agentes para entrevistar, el número de documento GEDO de los Formularios de Evaluación y la calificación de cada uno. Al iniciar la entrevista con el empleado se le debe informar el número de formulario GEDO de evaluación o enviarlo como PDF por correo electrónico, una vez concluida la entrevista y recibido el aviso de su finalización, *RRHH* debe asegurar la notificación del agente mediante DOCUMENTO GEDO FOAGE ED-FS-RESULTADO-FIRMA AGENTE, es decir, el documento electrónico firmado por el agente evaluado. Por supuesto *RRHH* debe mantenerse disponible para asistir las dudas de los superiores y de los empleados calificados en el proceso.

8- Presentación y Resolución de Recursos: Si el empleado no está de acuerdo con su calificación puede pedir al Comité de Evaluación que revean su decisión, en un plazo de hasta tres días hábiles después de la notificación. Cuando el Comité recibe la solicitud de revisión, tiene diez días hábiles para resolver. La resolución del Comité puede apelarse ante la Autoridad superior que corresponda, a su vez, también debe responder dentro de los diez días hábiles y su resolución es inapelable. Ambos recursos, de revisión y apelación, deben ser notificados dentro de los tres días hábiles de su emisión.

9- Incorporación a LUE: Al finalizar el proceso de evaluación de desempeño para este período, el expediente electrónico caratulado con CÓDIGO DE TRÁMITE Evaluación de

⁴⁶ Decreto 378/2005 “Plan nacional de gobierno electrónico y planes sectoriales de gobierno electrónico”

Desempeño, se vincula automáticamente al LEGAJO ÚNICO ELECTRÓNICO (LUE) de cada agente con su calificación.

Como se puede observar, la actuación de RRHH recae por completo sobre el nivel operativo del proceso, su actuación aparece según y por el procedimiento mismo, como un intercambio digital de comunicaciones oficiales destinadas a las autoridades y los jefes responsables de calificar al personal y comunicar dicha calificación a los empleados. Si bien en la etapa de *Notificación* se hace referencia a la disponibilidad de RRHH para despejar dudas a los trabajadores, esta queda sujeta a discreción e iniciativa de los empleados, para quienes el proceso de evaluación por el que pasaron y fueron calificados, parece haberse producido sin ellos.

Por otro lado, según lo dispone el Sistema de Evaluación de Desempeño por la Normativa vigente⁴⁷, las calificaciones son: Muy destacado con cupo del 10%, Destacado con cupo del 20%, Bueno, Regular y Deficiente con cupo del 10%.

Esto significa que un 30% de los empleados obtendrá las calificaciones más altas porque así está estipulado, el 60% deberán conformarse dentro de las calificaciones estándar y el 10% deberá caer indefectiblemente en una calificación Deficiente y si la baja calificación es consecutiva deberá participar del sistema de recuperación (Res. 21/93 Art.18). Es importante tener presente que las calificaciones influyen directamente en la Carrera Administrativa de los trabajadores.

Podríamos entonces pensar que para el personal los cupos pueden ser desmotivantes, tanto en la lucha por entrar en los cupos de las mejores calificaciones como en la lucha por no entrar en las peores. Desde esta perspectiva se puede apreciar la importancia que tiene la evaluación de desempeño para los empleados del AV en la APN, podemos entonces hacernos una idea de la complejidad que comporta el proceso en cuanto a la motivación y satisfacción de sus empleados.

⁴⁷ Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos.

La implementación de las TICs⁴⁸ en el estado aportó beneficios inescrutables, sin embargo, como en toda mejora, es necesario realizar ajustes en algunos aspectos o de lo contrario disminuye el beneficio y se acrecientan los inconvenientes.

Es por tanto necesario que la actualización tecnológica, introducida por el estado a nivel operativo, con beneficios para el RENAPER en cuanto a los procesos administrativos y de producción, sea acompañada por una actualización en la gestión de personas y atender a los verificadores/as desde un lugar de mayor cercanía, conociendo sus motivaciones y satisfaciendo sus necesidades.

3.9 La actualización de los RRHH

La idea de actualizar los RRHH, en función del beneficio de la motivación y satisfacción laboral de los verificadores/as en el AV, no se presenta desde una perspectiva ingenua y simplista, sino asumiendo que un cambio en la APN podría ser más bien lejano y difícil de alcanzar por sus características.

Si bien el presente estudio no tiene como objetivo indagar sobre la cultura del AV, se define para su mayor comprensión la cultura organizacional; por su complejidad es el mayor oponente a los cambios organizacionales y es difícil de dilucidar en cualquier organismo estatal o privado.

Según *Chiavenato (1989)⁴⁹*, la cultura organizacional es *“Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”*.

Para *Schein (1988)⁵⁰* *“Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que, hayan ejercido la suficiente influencia como*

48 Schein, Edgar H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Una visión dinámica

49 Ramió (2017) *De la Administración pública del pasado a la Administración pública del futuro. Paradigma administración. Burocracia. Administración inteligente*

50 Jacob Morgan (2017) *The Employee Experience Advantage*. Wiley

para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Con respecto a la administración pública, *Ramió (2017)* en su texto “*De la Administración pública del pasado a la Administración pública del futuro. Paradigma administración. Burocracia. Administración inteligente*” va a decir que el modelo burocrático Weberiano, “sintoniza” perfectamente con el estado moderno o actual en cuanto a, los principios de jerarquía y de mérito con relación a los empleados públicos y su carrera administrativa y esto sería así porque los mecanismos son “impecables e imperecederos”.

Además, el autor considera que es un modelo “*muy rígido y poco permeable al cambio*” *Ramió (2017)* por lo tanto, puede ser una dificultad adaptarse a los cambios vertiginosos del medio externo para dar respuestas ágiles en el presente. Sin embargo, sostiene que este modelo burocrático de la administración podría ser superado en el futuro, aunque no del todo.

*“A nivel de diseño organizativo Administración pública e innovación no es en absoluto una contradicción”.*⁵¹

3.10 Los RRHH actuales

Cuando hablamos de RRHH, nos referimos a las áreas que cumplen las funciones de reclutar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados de una organización, pero también se trata de ofrecer un ambiente seguro y un trato justo para los mismos. La tarea principal de RRHH consiste en elaborar las estrategias necesarias para que los empleados alcancen las habilidades y los comportamientos deseados por la organización y lograr así, los objetivos organizacionales. *Dessler y Varela Juárez (2011)*

Por otro lado, *Chiavenato (2007)* le adjudica a la Administración de Recursos Humanos (ARH) un “carácter situacional”, en este sentido supone que la administración depende de

⁵¹ Pascual, J. (2017). Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Experiencia de Empleado # EX: Las 4 Soluciones Clave en la Gestión de Personas.

la situación organizacional cuyos elementos son, el ambiente, la tecnología que se utiliza en la organización, las políticas, la filosofía administrativa que prevalece, el concepto del hombre y su naturaleza que tenga la organización y la cantidad y calidad de recursos humanos. Lo interesante es que a medida que estos elementos varían o cambian, también cambia la forma de la organización, y por eso la ARH no se sustenta en “*técnicas rígidas e inmutables*” sino que se basa en estrategias muy flexibles y adaptables.

Deloitte University Press (2017) en su artículo “RH Digital Plataformas, personas y trabajo”, nos habla de la fuerza laboral digital y de las nuevas organizaciones basadas en redes. Al respecto señala que RRHH está pasando por un cambio rápido y profundo, debiendo ayudar a las organizaciones en su transformación para ser digitales. Según Deloitte, este cambio se puede observar en tres áreas.

- *Fuerza laboral digital*: 56% de las empresas encuestadas rediseñan sus programas de RH para aprovechar las herramientas digitales y móviles.
- *Lugar de trabajo digital*: 51% de las empresas están rediseñando sus organizaciones para modelos de negocios digitales.
- *RRHH Digital*: 33% de los equipos de RRHH encuestados están usando tecnología de Inteligencia Artificial para entregar soluciones y un 41% están construyendo aplicaciones móviles para ofrecer servicios.

Ayala, J.C. (2016) las gestiones de RRHH requieren un razonamiento cada vez más complejo que pueda atender todos los aspectos posibles y dar respuestas no solo a cada empleado, sino además al grupo de convivientes, a la empresa para la que trabaja y a la sociedad en general.

Según *Ulrich (1997)*, uno de los cuatro roles de RRHH, es el de ser Líder de efectividad y Socio de trabajadores, que tiene como fundamento la cercanía con los trabajadores, la contemplación de sus necesidades y lograr involucrarlos positivamente con la organización. Si bien también afirma que RRHH debe desaprender para aprender, mantenerse actualizado en lo que hace a las necesidades actuales, por ejemplo, el conocimiento del negocio con sus distintas estrategias, deja en claro que hay que entender lo que RRHH aporta con su gestión

y eso incluye, atender a las personas que forman parte de la organización desde un lugar de cercanía con las preocupaciones, problemas y necesidades de los empleados.

Se hace evidente por lo expuesto, no solo que son necesarias las continuas adaptaciones de los RRHH para dar respuestas a las necesidades de las organizaciones, sino que, además, se puede apreciar un marcado interés por las personas que las conforman.

Dessler y Varela Juárez (2011) actualmente en el mundo de los negocios, la ventaja competitiva de una organización son sus empleados y no su maquinaria, para ello deben estar bien capacitados y muy comprometidos. *Chiavenato (2007)* la ARH es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones por intermedio de las personas, permitiendo que los empleados logren sus objetivos individuales.

3.11 La Experiencia del Empleado en el Área de Verificación

La gestión de personas llamada “Experiencia del Empleado”, es un modelo que coloca en el centro de la organización a las personas que la conforman. Se basa en conocer las emociones de los trabajadores durante los momentos claves de su vida laboral dentro de la empresa, desde el momento en que se acercan por primera vez hasta que dejan de ser empleados y tiene su origen en el ámbito privado.

En este apartado se expondrán las perspectivas de dos autores que ya fueron presentados en el estado del arte y que, si bien no son opuestos, difieren entre sí por la óptica que ofrece cada uno sobre el modelo.

Para *Morgan (2017)*, la gestión de personas de “Experiencia del Empleado” (EX) es la intersección entre las expectativas, necesidades y deseos de los empleados, y el diseño organizacional de esas mismas expectativas, necesidades y deseos.



Figura 4. : Experiencia del Empleado

Fuente Morgan (2017)

Para el autor la EX está formada por tres ambientes:

- *Ambiente del Aspecto Cultural:* La empresa debe tener un propósito organizacional que debe ser claro y conocido por sus empleados, ellos deben sentirse valorados, sentir que son parte de un equipo. En una cultura ideal para el modelo, la empresa se dedica a los empleados y los trata bien porque de esa manera, con la ayuda de sus directivos, los colaboradores pueden aprender constantemente.
- *Ambiente del Aspecto Tecnológico:* Este aspecto destaca la necesidad de que las herramientas tecnológicas sean de fácil acceso para todos y sugiere estándares de alta calidad en los equipos para que los empleados logren sus objetivos de trabajo sin inconvenientes.
- *Ambiente del Aspecto Físico:* Brinda especial importancia al lugar físico de trabajo, propone deshacerse de las decoraciones monótonas y fuera de época, de los escritorios o cubículos alineados y menciona que hay que abandonar los colores grises y neutros. En cambio, son alentados los centros de trabajo cuya disposición física reflejen la cultura empresarial, su ética y valores, propiciando además algunas conductas de apertura como por ejemplo que los colaboradores puedan invitar a sus familias y amigos para conocer sus lugares de trabajo.

En función del foco que pongan o no las empresas en estos aspectos, Morgan (2017) clasifica nueve tipos de organizaciones y señala que hay diferencia en los logros que se pueden obtener si solo se centran en uno o dos aspectos en lugar de observar los tres.

Categorías de organizaciones para la experiencia del empleado:

1. *Sin experiencia*: Se refiere a las organizaciones que carecen de una misión o su misión es poco clara y cuya motivación empresarial es hacer dinero.
2. *Tecnológicamente emergentes*: Aquellas empresas que proveen herramientas tecnológicas de avanzada.
3. *Físicamente emergentes*: Aquí encontramos a las compañías que se esmeran, sobre todo, en mejorar sus espacios físicos.
4. *Culturalmente emergentes*: Son los organismos con una cultura sólida que apoya a sus empleados.
5. *Comprometidas*: En esta categoría podemos encontrar aquellas empresas que se esmeran por mejorar su cultura y espacios físicos.
6. *Empoderadas*: Son las empresas que logran el éxito en los aspectos tecnológicos y culturales pero dejan que desear en el aspecto físico.
7. *Habilitadas*: Estas compañías han logrado un buen aspecto físico y tecnológico pero no han conseguido la cultura adecuada.
8. *Preexperienciales*: Aquí podemos enmarcar aquellas organizaciones que están bien encaminadas, pero no logran la excelencia en los tres aspectos.
9. *Experienciales*: Son las empresas que han logrado la excelencia en los tres aspectos.

El autor se refiere a la transformación, de una empresa en experiencial, como a un trabajo de “ciclo infinito”, formado por cinco fases que se repiten sin cesar:

- *Responder*: Es la fase destinada a conocer cómo les gustaría y quisieran los empleados que fueran sus experiencias, para esto la empresa puede utilizar distintos medios de comunicación con sus colaboradores para propiciar el ida y vuelta necesario utilizando, por ejemplo, aplicaciones, redes sociales internas, encuestas, entrevistas y lo que sea que funcione para tal fin
- *Analice*: Con la retroalimentación obtenida en la primera fase, se pueden comenzar a desarrollar otras perspectivas para las siguientes.
- *Diseño*: Crear su programa experiencial a la medida de la empresa.
- *Lance*: Aquí se da inicio al programa de experiencia del empleado elaborado en la fase anterior. Debe estar dirigido a los tres ambientes cultural, tecnológico y físico de la compañía.
- *Participación*: En esta fase los empleados ya vivencian las nuevas experiencias positivas.

*“La vida es corta. Todos merecemos (...) trabajar en una organización que ha sido (re)diseñada para realmente conocer a sus personas y ha dominado el arte y la ciencia de crear un lugar en donde las personas no tengan, sino que quieran presentarse a trabajar”.*⁵²

Como se puede observar, *Morgan (2017)* ofrece una perspectiva para la “Experiencia del Empleado” según el tipo de organización. Si bien su perspectiva es muy interesante, parece un poco pretenciosa por el momento, para pensarla como una posibilidad de actualización de los RRHH en la APN.

Desde la perspectiva de *Pascual (2017)*⁵³, la EX está centrada en los “colectivos o grupos de trabajo que existen en las organizaciones, es un modelo de relación cuantitativo y medible

⁵²José Luis Pascual (2017) Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Hechos y Percepciones: Las 2 Claves de la Experiencia de Empleado.

⁵³José Luis Pascual (2017) Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Hechos y Percepciones: Las 2 Claves de la Experiencia de Empleado.

que permite tener indicadores casi inmediatos de lo que pasa en la organización, permite la creación proactiva de soluciones ágiles y estratégicas colocando a las personas en el centro y cuyo objetivo es gestionar la experiencia de cada uno de esos colectivos, adaptando las acciones de la empresa en función de sus necesidades.

Si pensamos en los verificadores/as, podemos notar que son un *“colectivo o grupo de trabajo”* con particularidades únicas, cuya tarea no tiene paralelo en ningún ámbito. Desde ese punto de vista, la propuesta de Pascual parece mucho más adecuada, plausible y cuando menos muy interesante.

Conocer a los verificadores/as, saber qué viven y que sienten en su día a día laboral contado por ellos mismos, que sean ellos quienes nos den la información y en base a ese conocimiento RRHH pueda crear respuestas o soluciones para sus necesidades.

“La clave del modelo de la experiencia de los empleados está en comprender que viven (hechos objetivos por los que pasan en su día a día) y qué sienten en estos momentos (percepciones subjetivas y propiciadas por las propias características de nuestros empleados)”⁵⁴

En su blog, Pascual sostiene que la mejor manera de lograr los objetivos en una empresa es con un modelo de gestión que no les dé la espalda a sus empleados, una gestión de personas basada en el reconocimiento de los “momentos claves” en la relación de los empleados con la compañía y la comprensión acerca de cuál es la vivencia, su sentir cuando pasan por esos momentos.

“El modelo de la experiencia no se sustenta si no se tratan de entender y gestionar ambas variables, tanto lo que los empleados viven como lo que sienten, si únicamente nos

⁵⁴ 1º Barómetro de Experiencia de Empleado (2018) realizado por HR Center de IE Business School, en Evolución y Buljan & Partners Consulting. BEX 2018.

*centramos en los hechos objetivos, nos volveremos a equivocar, ya que somos humanos y las percepciones de dos personas ante un mismo hecho pueden ser totalmente diferentes”.*⁵⁵

Pascual (2017) dice que cada empresa deberá construir su modelo de relación de EX en base a tres criterios, a saber:

1. *¿Cómo son, que viven y sienten sus empleados? Si no conocemos a los empleados no podemos saber que los motiva ni que los desmotiva.*
2. *¿Cómo quiere la empresa que sea esta relación? Para definir el modelo de relación es necesario no olvidar los aspectos organizativos, culturales y estratégicos reales de la compañía porque se deben poder cumplir las promesas y concretarlas en el día a día laboral.*
3. *¿Qué hacen otros? ¿Cómo son los modelos de relación de otras compañías? Si bien es importante saber cómo se manejan otras empresas, no se trata de imitar sus acciones o estrategias sino de crear las propias y hacer una diferencia con el propio modelo de relación.*

Consecuentemente con la implementación del modelo, las organizaciones serán capaces de responderse las siguientes cuatro preguntas:

1. *¿Cómo es y qué vive nuestro empleado? Al ser un modelo de gestión “receptivo” posibilita entender cómo y qué caracteriza a los colectivos de empleados para lograr un mayor impacto con las políticas y soluciones creadas por la empresa.*
2. *¿Cómo queremos ser ante nuestros empleados? Un modelo de relación con impacto implica tomar la oferta de valor que los propios empleados consideran más importantes y vincularlas con compromiso y acciones reales por parte de la empresa,*

⁵⁵ Deloitte Global Human Capital Trends Deloitte University Press (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias globales para el capital humano. Capítulo 4, La experiencia del empleado, Cultura, compromiso y más allá.

de esa manera la relación que se construye entre los colaboradores y la compañía se vuelve real.

3. ¿Qué queremos que vivan para conseguir su compromiso? Es necesario saber cuáles son los momentos en que el compromiso de los empleados se pone en juego, distinguir los momentos claves del “camino de relación de los empleados” con la empresa y prestarles gran atención para poder cumplir con sus expectativas.
4. ¿Cómo asegurar los resultados y que estos impacten en el negocio? Para llegar al éxito en el modelo, se deben poder vincular las acciones que la empresa implementó con el impacto que provocaron esas acciones en los empleados, medir ese impacto y con esa información RRHH puede elaborar políticas estratégicas en función de los colectivos claves de empleados y los objetivos de la empresa para beneficio de las partes.

A lo largo del capítulo hemos podido apreciar la relevancia, responsabilidad y compromiso que requiere la tarea de los verificadores/as, la complejidad y despersonalización que comportan los procedimientos de su desarrollo de Carrera Administrativa y Evaluación de Desempeño como empleados del RENAPER y funcionarios de la APN y la actuación limitada de RRHH en pos de los procedimientos normativizados, volviendo la relación con los empleados distante y lejana.

Es cierto e indudable que el ámbito público es rígido, poco permeable al cambio, suele tener dificultades a la hora de dar respuestas rápidamente ante los cambios del entorno y no se puede comparar con el ámbito privado.

También hemos observado con énfasis, la necesidad de las áreas de RRHH por actualizarse constantemente para acompañar a las organizaciones a enfrentar los cambios vertiginosos del mercado y dar respuestas rápidas para conservar la ventaja competitiva.

Sin embargo, la ventaja competitiva no es motivo de preocupación para el RENAPER ni para sus direcciones nacionales, simples o el AV puesto que sus productos y servicios se expiden con exclusividad, es un monopolio, y los verificadores/as no compiten con otros

empleados del organismo o de otras organizaciones, su tarea es incomparable, ellos son únicos.

Se expuso en el capítulo anterior, que la idea de APN es inabarcable y abstracta hasta que se recuerda que está formada por organismos y los organismos están formados por personas que les dan vida, entonces todo se vuelve más asequible. Cuando todo está tan procedimentado, la motivación y satisfacción de los verificadores/as se vuelve imponderable, ya sea para los empleados mismos como para el organismo, en función de los objetivos organizacionales y la responsabilidad social con los ciudadanos/as.

Desde la perspectiva de los “colectivos o grupos de trabajo”, el modelo de la EX podría ser la actualización que RRHH necesita para gestionar el capital humano en el AV y poner en valor la motivación y la satisfacción laboral de los verificadores/as, utilizándolas como herramientas para las estrategias en la gestión, involucrándose con el “colectivo” de verificadores/as, colocando a las personas en el centro del organismo y siendo el socio estratégico del RENAPER para lograr los objetivos organizacionales.

Capítulo Cuatro: Trabajo de campo

4.1 Tipo de estudio

El presente estudio se realiza en base al siguiente supuesto de trabajo:

4.1.1 Hipótesis

“La falta de actualización e innovación en la gestión de personas en RRHH de la APN, impacta negativamente en la Motivación y la Satisfacción de los empleados con modalidad presencial en el Área de Verificación (AV) del Registro Nacional de las Personas (RENAPER)”.

4.1.2 Diseño de Investigación

La investigación se realiza desde un diseño mixto. El diseño “Cuantitativo”, es *Descriptivo* con el fin de medir conceptos y definir variables, así como también *Explicativo*, debido a que se plantea una relación de causa y efecto entre las variables independiente y dependientes para comprender el fenómeno observado. El diseño “Cualitativo”, en función del análisis de entrevistas es *No Experimental*, puesto que no hay a lo largo de la investigación manipulación deliberada de las variables de estudio, a la vez será *Transeccional* porque contempla un momento en el tiempo.

4.2 Fuentes secundarias

4.2.1 Fuentes de datos secundarias

El **1º Barómetro de Experiencia de Empleado⁵⁶ (BEX 2018)**. La investigación realizada en España durante el año 2018, mide las emociones en 51 empresas de 13 sectores distintos a casi 8.000 empleados que participaron de la investigación, compartiendo las emociones que experimentan en su día a día laboral durante los momentos importantes y a lo largo de su vida en la empresa. Pone énfasis en que son las personas, que trabajan en una organización, quienes marcan una diferencia y hacen posible alcanzar los objetivos.

El diseño utilizado desarrollado por enEvolución y Buljan & Partners, consta de 6 Fases y 24 Touchpoints como muestra la siguiente figura.



Figura5 Diseño del BEX 2018

Fuente 1º Barómetro de Experiencia de Empleado

El análisis de datos del barómetro produjo los siguientes resultados de mayor importancia para el presente trabajo:

⁵⁶ Entrevista abierta a la Sra Coordinadora del Área de Verificación (2022)

- *Top 3 Más Importantes:* Gestión de Situaciones personales difíciles (92%). T. equipo y relaciones (91%). Condiciones laborales (conciliación) (91%).
- *Top 3 Menos Importantes:* Despedida (55%). Gestiones administrativas (64%). Búsqueda para entrar en la empresa (64%).
- *Top 3 Más Emoción:* Gestión de situaciones personales difíciles (71%). T. Equipo y Relaciones (70%). Proceso de Selección (60%).
- *Top 3 Menos Emoción:* Despedida (23%). Comunicación Salida (24%). Gestiones Administrativas (28%).
- *Momentos bien trabajados:* Gestión de situaciones personales difíciles. T. Equipo y Relaciones. Selección.
- *Momentos a mejorar:* Retribución económica. Promoción y desarrollo. Gestión de situaciones personales difíciles.

Con respecto a los sentimientos y su distribución se pueden observar los siguientes resultados relevantes arrojados por el barómetro: Feliz 6%, Comprometido 24%, Motivado 11%, Satisfecho 23%, Indiferente 4%, Decepcionado 11%, Frustrado 9%, Aburrido 1%, Estresado 10% y Enfadado 1 %.

Deloitte Global Human Capital Trends Deloitte University Press⁵⁷, en su capítulo 4 “La experiencia del empleado, Cultura, compromiso y más allá”, presenta un artículo con enfoque en los RRHH, en función de que los empleados vivan una experiencia holística que contemple todo lo que pueda contribuir a la satisfacción, el compromiso y el bienestar.

El estudio revela que durante el año 2017 la Experiencia del Empleado fue tendencia, observando que la cultura organizacional, el compromiso y la propuesta de marca del empleador continúan siendo una prioridad para las empresas, aproximadamente el 80% de los ejecutivos encuestados califican el modelo como “muy importante” con el 42%, “importante” con el 38% y sólo el 22% se refirieron a sus compañías como “excelentes” a la hora de construir un modelo de “Experiencia del Empleado”. Sin embargo, el 59% de los encuestados admitieron no estar preparados o muy poco preparados para este modelo de gestión de personas.

⁵⁷ Formulario digital único de identificación

Fuente: Deloitte Global Human Capital Trends (2017)

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
				
Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente laboral positivo	Oportunidad de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	<i>Coaching</i>	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Figura 6: Modelo de Organización Simplemente Irresistible

4.3 Procedimiento de recolección de datos y de análisis de la información

4.3.1 Variables

Variable independiente

- La gestión de personas de RRHH en la APN

Variables dependientes

- La Motivación de los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.
- La Satisfacción de los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.

4.3.2 Indicadores

- Nivel de Motivación laboral de los verificadores/as con modalidad presencial de trabajo del AV, RENAPER.
- Nivel de Satisfacción laboral de los verificadores/as con modalidad presencial de trabajo del AV, RENAPER

4.3.3 Instrumentos de recolección de datos

- Encuesta interna de motivación, aplicada a los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.
- Encuesta interna de satisfacción, aplicada a los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.
- Entrevista realizada a la Sra. Coordinadora del AV, RENAPER.

4.3.4 Unidad de análisis

- Cada uno de los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.

4.3.5 Muestra

- Los 20 verificadores/as con modalidad presencial en el AV, RENAPER.

Para el procedimiento de recolección de datos se ha creado como instrumento de medición, una encuesta de 34 ítems que mide las variables de motivación laboral y satisfacción laboral, según las dimensiones e indicadores establecidos.

La encuesta se construyó según la escala Likert, se presentaron los ítems en forma de afirmaciones en cinco categorías y se le asignó un puntaje a cada una de ellas, en donde 5 indica el extremo positivo, siendo el mayor grado de acuerdo y uno el extremo negativo, presentando el menor grado de acuerdo.

- *Para la variable motivación laboral:* Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), NS/NC (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1).
- *Para la variable satisfacción laboral:* Totalmente satisfactoria (5), Satisfactoria (4), NS/NC (3), Insatisfactoria (2) y Totalmente insatisfactoria (1).

Se tomó como unidad de análisis, a cada uno de los verificadores/as con modalidad presencial en el AV y la muestra está conformada por los 20 trabajadores del área, es decir, el total de los verificadores/as con modalidad presencial en el área.

La encuesta fue aplicada a la muestra durante el primer semestre del año 2022. Para ello se utilizó la herramienta Google Forms y se distribuyó por medio de un link de acceso a la misma, enviado a través de mensajes de WhatsApp a cada uno de los 20 verificadores/as con modalidad presencial para ser respondida anónimamente y a voluntad de colaboración.

Además, se tomó una entrevista en profundidad con preguntas abiertas a la Sra. Coordinadora del Área de Verificación, por considerar que sus aportaciones al tema serían relevantes para la investigación.

4.3 Validez del constructo, Validez interna, Validez externa y Confiabilidad

En cuanto a la validez de constructo, la encuesta construida para la presente investigación, mide la motivación y satisfacción laboral como variables dependientes y la entrevista a la Sra. Coordinadora del AV cumple aportando información cualitativa acerca del área y los verificadores/as. Se aseguró la confiabilidad de la investigación tomando la encuesta una única vez a cada unidad de análisis.

La validez interna en el estudio, se garantiza al buscar corroborar como una variable incide e impacta sobre la otra, es decir, en el sentido en que se trata de demostrar que la variable independiente, “La gestión de personas de RRHH en la APN” impacta negativamente en las variables dependientes, “Motivación y Satisfacción” de los empleados con modalidad

presencial en el Área de Verificación (AV), de la Dirección Nacional de Identificación, Registro Nacional de las Personas (RENAPER).

Así mismo y en función de la validez interna, la muestra está formada por el 100% de la muestra, todos los individuos que realizan la misma tarea en modalidad presencial de trabajo, en el mismo lugar.

La validez externa se respeta en el sentido en que el presente estudio, sólo consideró a los 20 verificadores/as con modalidad presencial en la División Verificación o Área de Verificación, y por tanto los resultados del mismo sólo son válidos para la muestra poblacional que nos atañe.

4.4 Presentación de resultados

4.4.1 Variables demográficas

Tabla N°3: Ítem 1° Por favor indique con qué género se identifica

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Femenino	12	60.0%
Masculino	8	40.0%
X	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que, entre los encuestados, un 60% se identificó con el género femenino, un 40% con el género masculino y un 0% con género X.

Se puede apreciar en el siguiente gráfico:

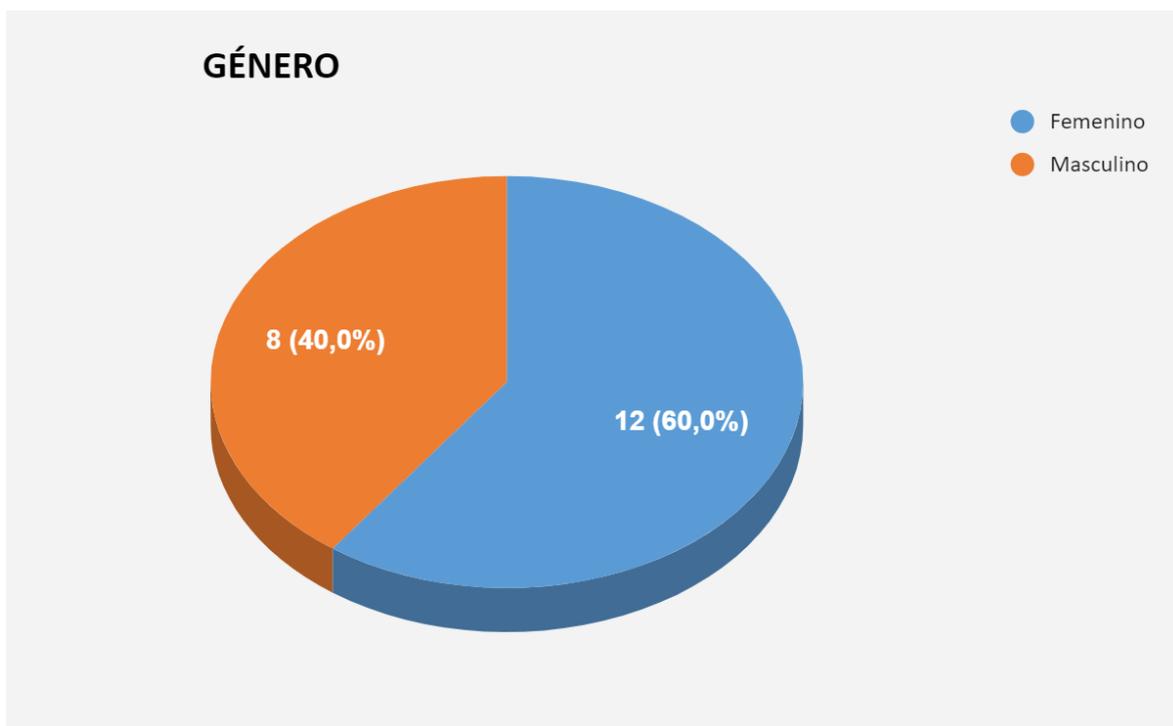


Figura 7: Género

Tabla N°4 Ítem 2° Indique su edad

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De 18 a 25 años	0	0%
De 26 a 35 años	5	25.0%
De 36 a 45 años	3	15.0%
De 46 a 55 años	4	20.0%
De 56 a 65 años	7	35.0%
De 66 o más años	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que el 35% de la muestra son personas de 56 a 65 años, el 20% de 46 a 55 años, 5% es de 26 a 35 años el 15% de 36 a 45 años y de 66 años encontramos un 5%.

Se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico:

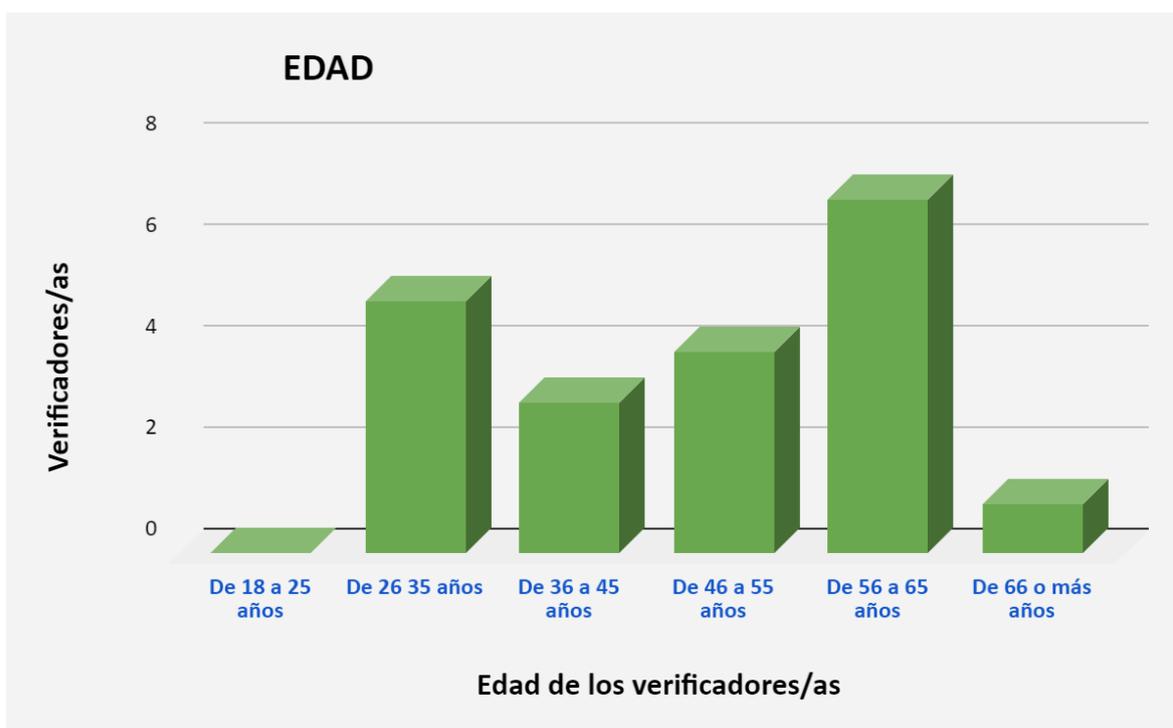


Figura 8: Edad

Tabla N°5 Ítem 3° Indique su nivel de estudios finalizados

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Secundario	15	75.0%
Terciario	1	5.0%
Universitario	3	15.0%
Posgrado	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que el 75% de los encuestados tiene un título de educación secundaria, un 15% un título de Educación universitaria, un 5% terciario y un 5% de posgrado.

Estos resultados se pueden observar mejor en el siguiente gráfico:

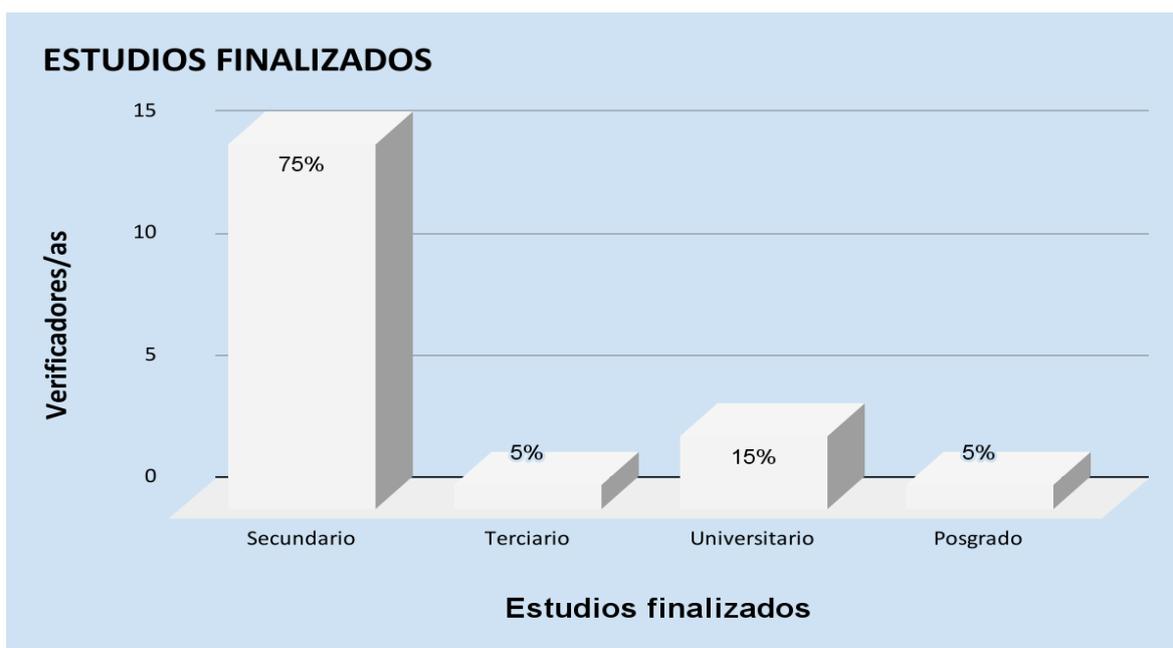


Figura 9: Nivel de estudios finalizados

Tabla N°6 Ítem 4° Indique su antigüedad en el RENAPER

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Menos de 1 año	0	0%
Entre 1 y 4 años	0	0%
Entre 5 y 9 años	4	20.0%
Entre 10 y 14 años	5	25.0%
Entre 15 y 19 años	1	5.0%
Entre 20 y 29 años	8	40.0%
Entre 30 años o más	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que un 40% de los encuestados tiene entre 20 y 29 años de antigüedad en el RENAPER, el 25% tiene entre 10 y 14 años de antigüedad, el 20% entre 5 y 9 años de antigüedad, el 10% entre 30 años o más y un 5% entre 15 y 19 años de antigüedad en el organismo.

Se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico:

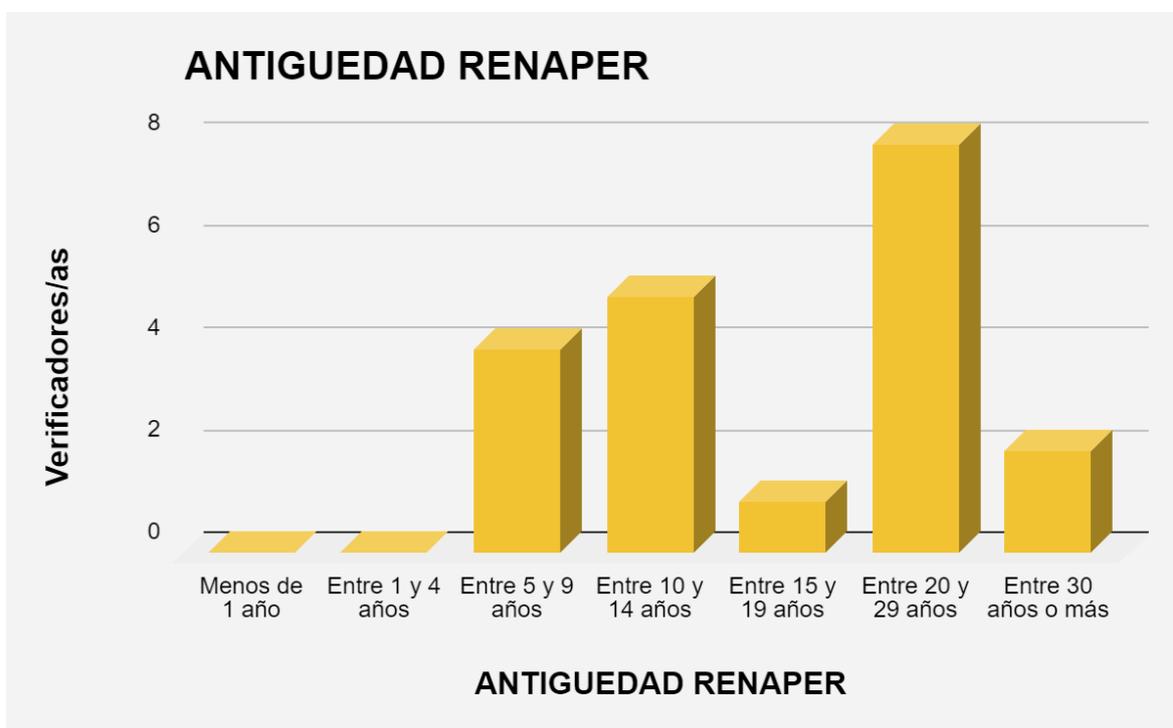


Figura 10: Antigüedad RENAPER

Tabla N°7 Ítem 5° Indique su modalidad de contratación

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Contrato 048	9	45.0%
Planta permanente	11	55.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que el 55% de la muestra forma parte de la planta permanente del organismo y el 45% restante de los verificadores con modalidad de trabajo presencial, se desempeña según contrato 048.

Se puede observar en el siguiente gráfico:

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

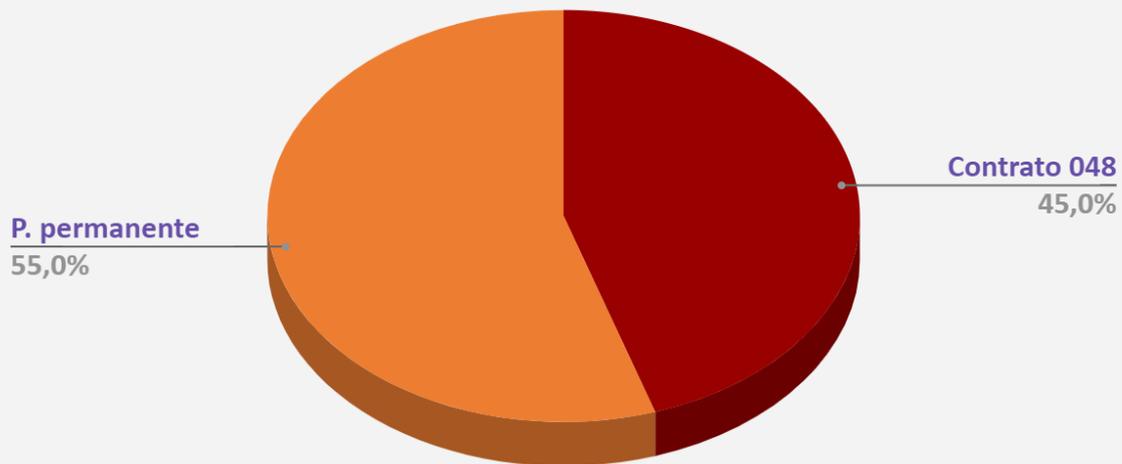


Figura 11: Modalidad de contrato

Tabla N°8 Ítem 6° ¿Se desempeña como Verificador/a con modalidad presencial, en el Área de Verificación (AV), de la Dirección Nacional de Identificación (DI) en el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), Administración Pública Nacional (APN)?

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	20	100.0%
No	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se puede observar que el 100% de los encuestados son verificadores/as con modalidad presencial en el AV.

Se encuestó a los 20 verificadores/as que trabajan con modalidad presencial en la oficina del AV, conformando el total de la muestra.

Se aprecia en el siguiente gráfico:

VERIFICADORES C/ MODALIDAD PRESENCIAL

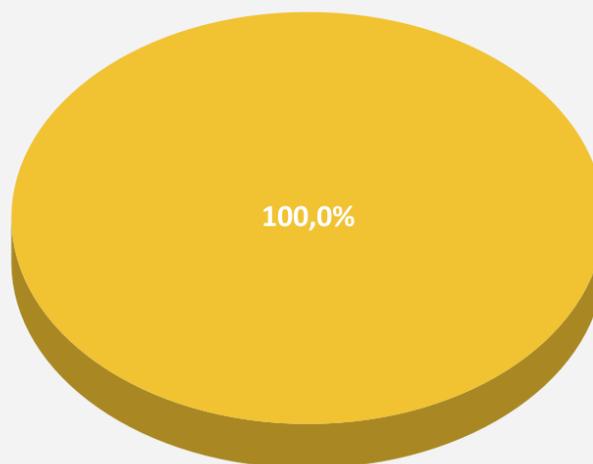


Figura 12: Verificadores/as con modalidad de trabajo presencial

Tabla N°9 Ítem 7° Indique su antigüedad en el AV

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Menos de 1 año	0	0%
Entre 1 y 4 años	1	5.0%
Entre 5 y 9 años	6	30.0%
Entre 10 años o más	13	65.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se puede observar que el 65% de los encuestados tienen entre 10 años o más trabajando en el AV, el 30% entre 5 y 9 años, y el 5% entre 1 y 4 años, no se registra presencia de verificadores/as con menos de 1 años en el área.

Los datos se pueden observar mejor en el siguiente gráfico:

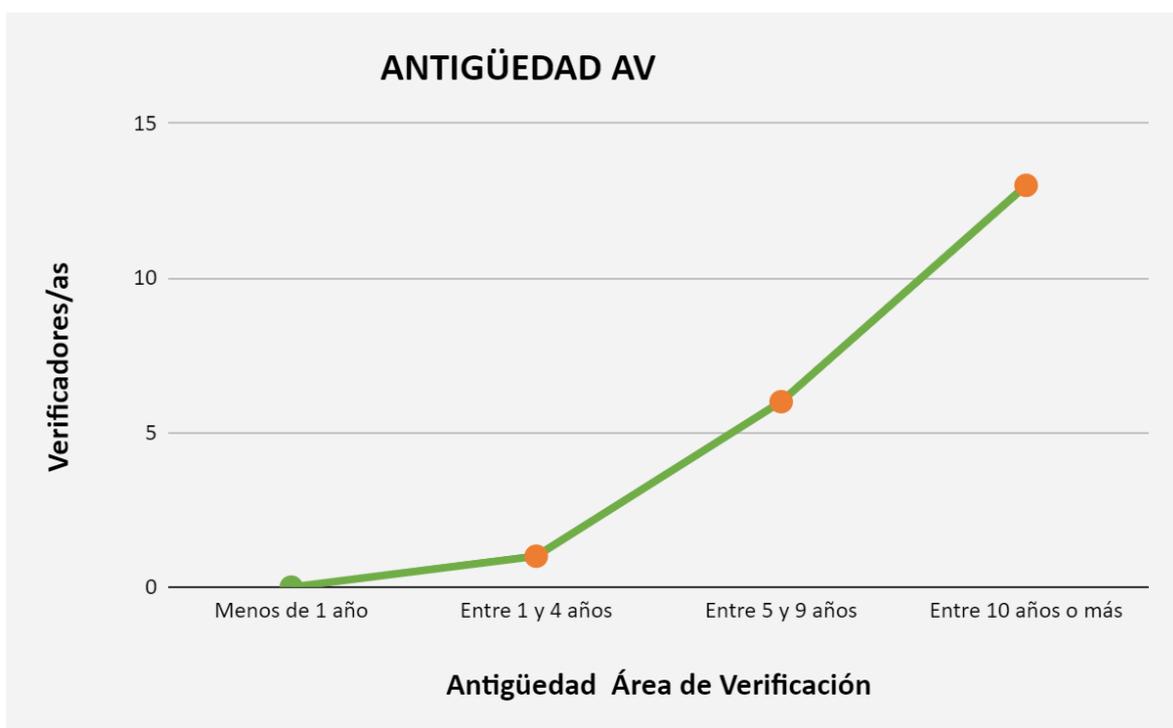


Figura 13: Antigüedad en el Área de Verificación

Los datos de los ítems restantes a partir del n°8 se exponen en el anexo. A continuación, se presentan los baremos obtenidos mediante el análisis de los datos, para cada dimensión y finalmente su respectiva variable.

A continuación, se presentan los datos de las Variables y sus dimensiones.

4.4.2 Variable motivación laboral

Dimensión intrínseca

Tabla N°10 Dimensión intrínseca

<i>Nivel</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	5	25.0%
Medio	8	40.0%
Alto	7	35.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

En el área de verificación se puede observar un 40% de los verificadores/as ubicados en el nivel medio de la dimensión intrínseca, el 35% en el nivel alto y el 25% en el nivel bajo.

De esta manera se puede observar en el siguiente gráfico

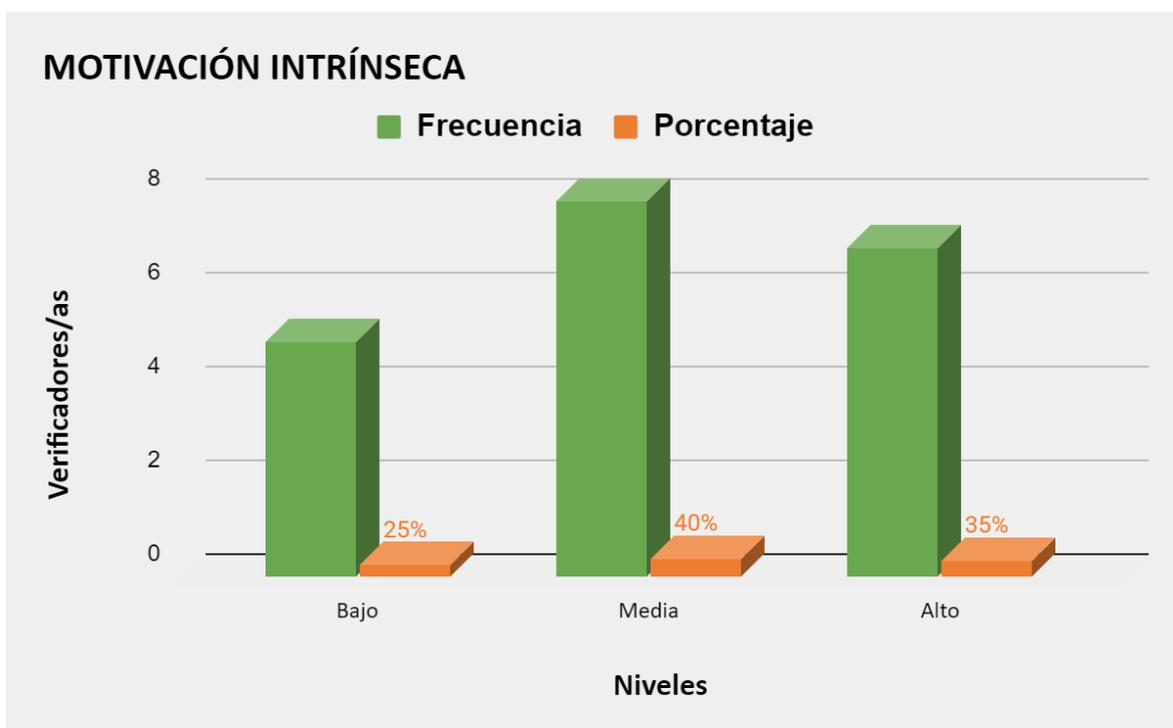


Figura 14: Dimensión: Motivación intrínseca

Dimensión extrínseca

Tabla N°11 Dimensión extrínseca

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	3	15%
Medio	12	60%
Alto	5	25%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que el 60% de los encuestados se encuentra en un nivel medio de motivación

extrínseca, el 25% se encuentra ubicado en el nivel alto y el 15% restante, se encuentra ubicado en el nivel bajo.

Como podemos apreciar de mejor manera en el siguiente gráfico:

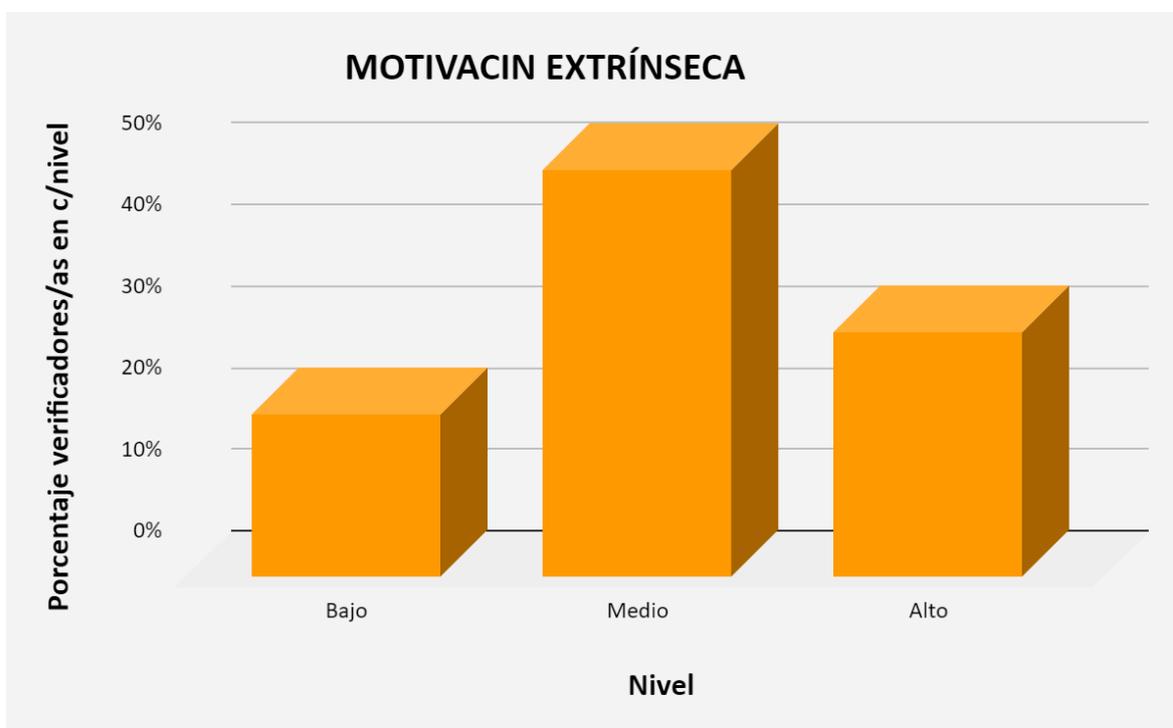


Figura 15: Dimensión: Motivación extrínseca

La siguiente tabla muestra la variable motivación laboral con sus dimensiones integradas:

Tabla N°12 Variable Motivación laboral

<i>Nivel</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	6	30.0%
Medio	9	45.0%
Alto	5	25.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Como se puede observar en la tabla, el 45% de los verificadores/as con modalidad presencial de trabajo, se encuentra en el nivel medio de motivación laboral, el 30% en el nivel bajo y el 25% en el nivel alto.

Se puede apreciar en el siguiente gráfico:

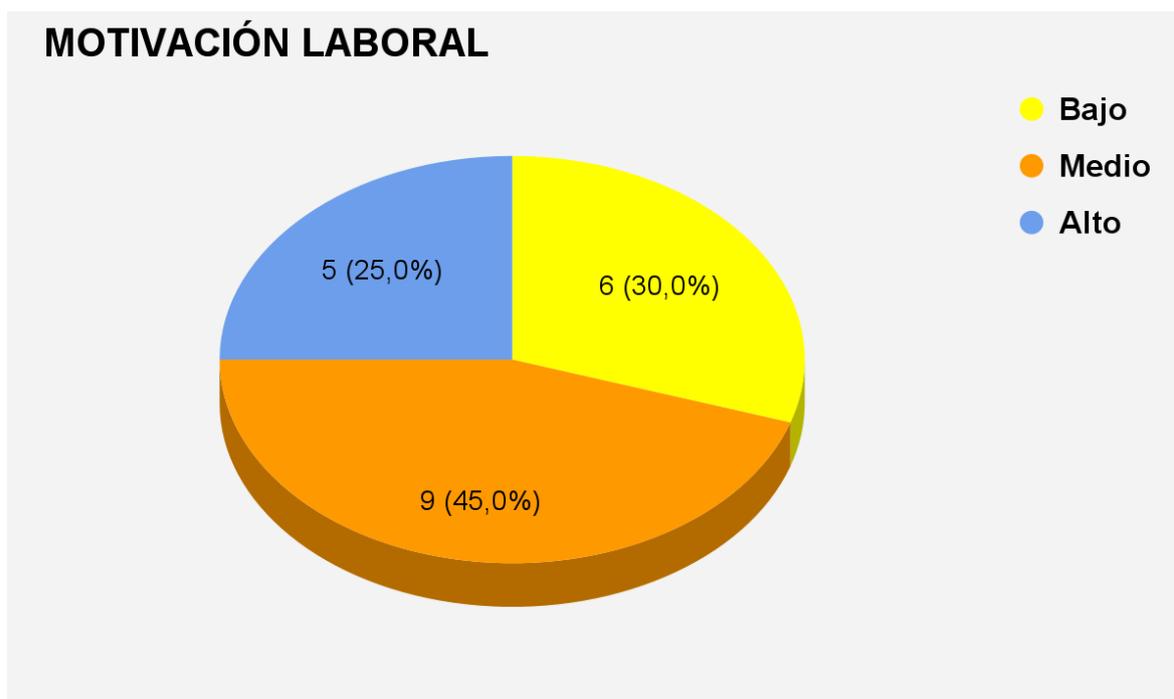


Figura 16: Variable: Motivación laboral

4.4.3 Variable satisfacción laboral

Dimensión relaciones interpersonales

Tabla N°13 Dimensión relaciones interpersonales

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	3	15.0%
Medio	7	35.0%
Alto	10	50.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se puede observar que el 50% de los encuestados se encuentra en un alto grado de satisfacción con respecto a sus relaciones con pares y jefes en el Av, el 35% se encuentra en un nivel medio y el 15% en un nivel bajo.

Se puede observar mejor en el siguiente gráfico:

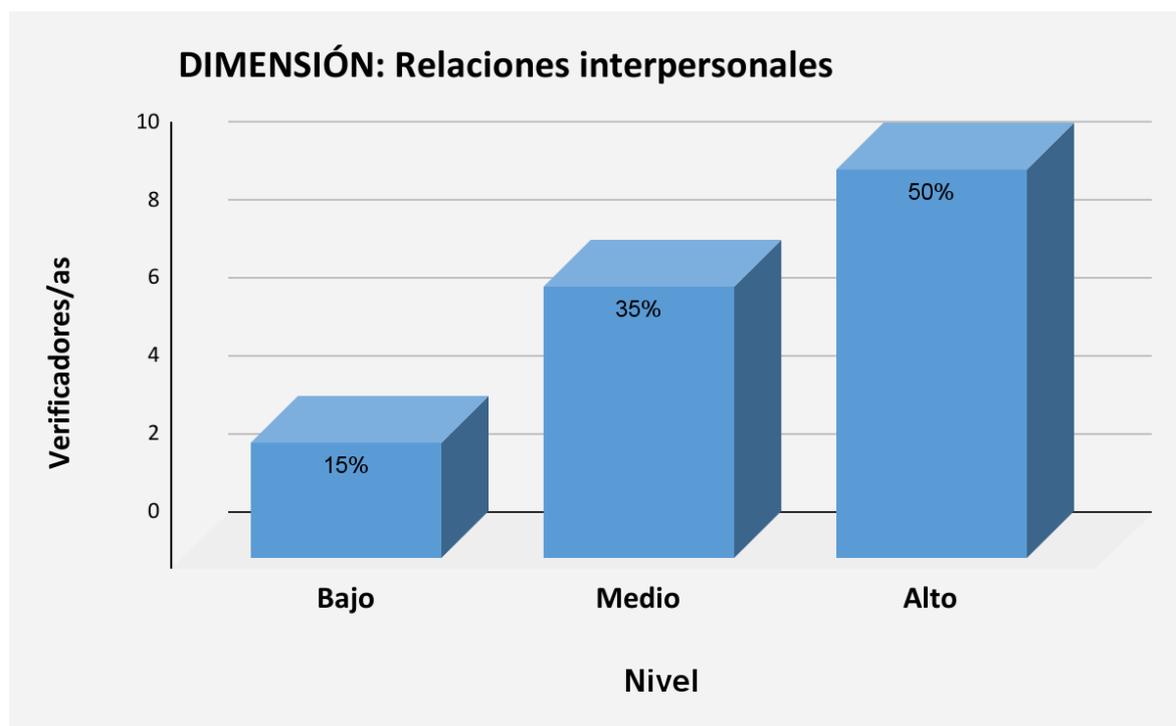


Figura 17: Dimensión: Relaciones interpersonales

Dimensión condiciones físicas y/o materiales

Tabla N°14 Dimensión condiciones físicas y/o materiales

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	3	15.0%
Medio	11	55.0%
Alto	6	30%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se observa que el 55% de la muestra, se encuentra ubicada en un nivel medio de satisfacción con respecto a las condiciones físicas y/o ambientales en el AV, el 30% en el nivel alto y el 15% se ubicó en el nivel bajo.

Se aprecia de mejor manera en el siguiente gráfico:

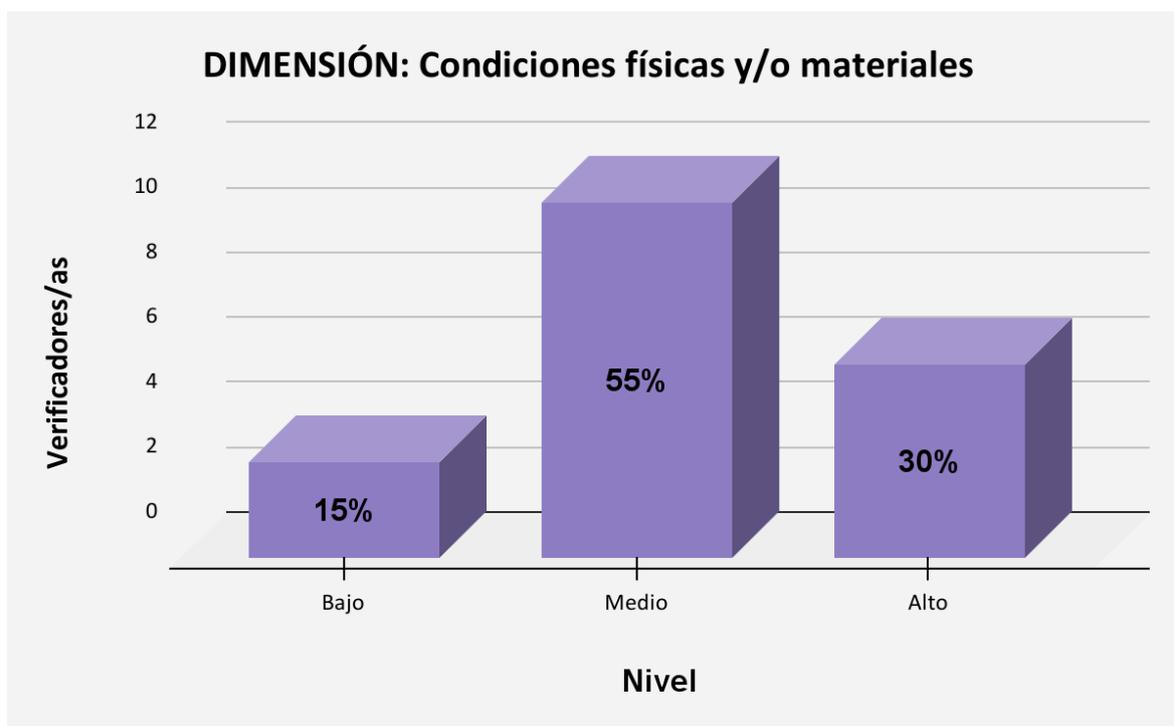


Figura 18: Dimensión: Condiciones físicas y/o materiales

Dimensión sentido de pertenencia

Tabla N°15 Dimensión sentido de pertenencia

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	3	15.0%
Medio	4	20.0%
Alto	13	65.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se puede observar que el 65% de los verificadores/as con modalidad presencial están contenidos en el nivel alto de la dimensión del sentido de pertenencia, el 20% en el nivel medio y el 15% en el nivel bajo.

Se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico:

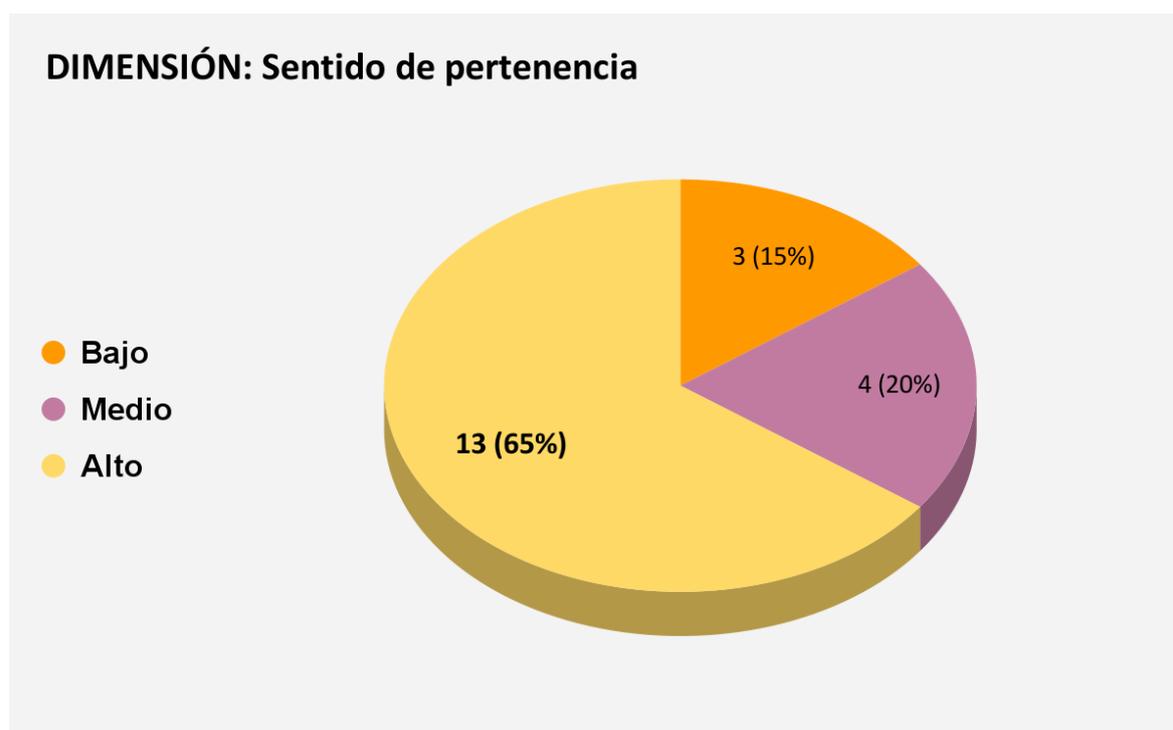


Figura 19: Dimensión: Sentido de pertenencia

Variable: Satisfacción laboral

Tabla N°16 Variable Satisfacción laboral

<i>Nivel</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	4	20.0%
Medio	10	50.0%
Alto	6	30.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Se puede observar que el 50% de la muestra se encuentra ubicada en el nivel medio de la variable satisfacción laboral, el 30% se ubicó el nivel alto y el 20% de los verificadores/as permanece en el nivel bajo.

Se observa mejor desde el siguiente gráfico:

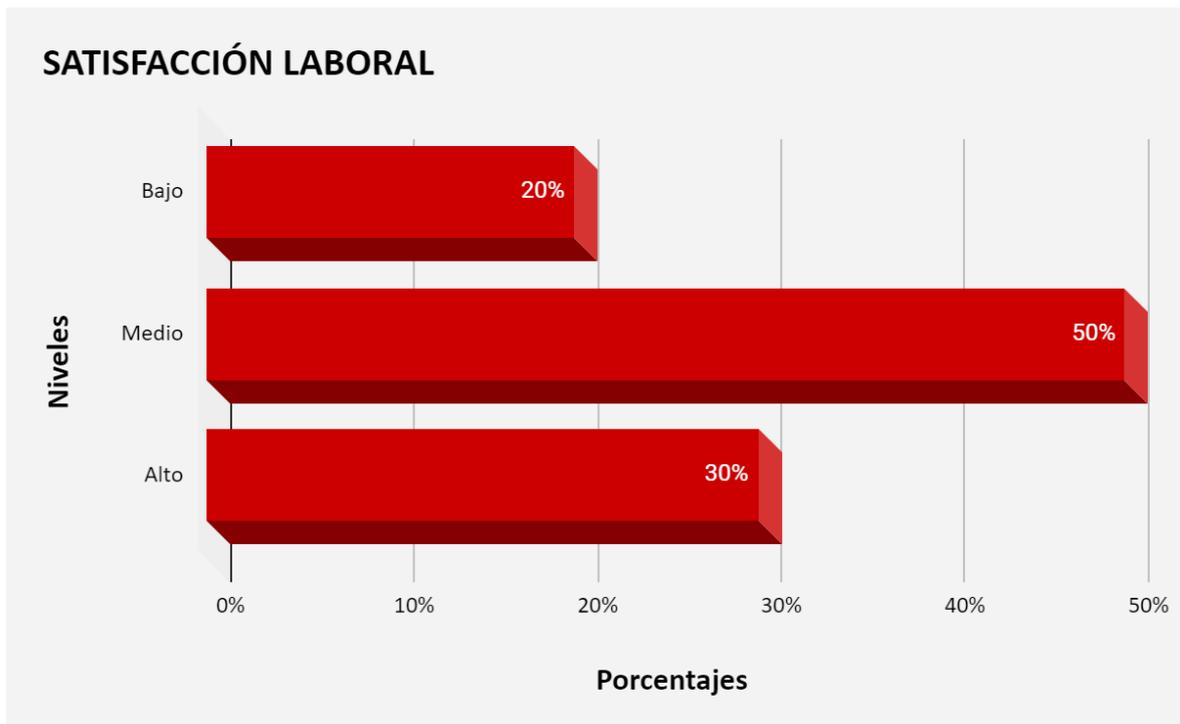


Figura 20: Variable: Satisfacción laboral

Capítulo Cinco Análisis del caso

5.1 Estrategias de análisis

En este apartado se integrarán en función del análisis, los datos de las variables demográficas ítems del 1 al 7 trabajado en escala nominal y que han sido presentados en el capítulo 4, se integrará al mismo la información obtenida en la entrevista⁵⁸ abierta, realizada a la Coordinadora del Área de verificación, que se presenta en el anexo. Se analizará el ítem 34 diseñado para conocer la satisfacción de los verificadores/as por la encuesta aplicada.

A continuación, se presenta un cuadro de operacionalización de variables con el propósito de visibilizar con claridad la estrategia de análisis, según las dimensiones e indicadores elegidos para la presente investigación:

Tabla N°17 Operacionalización de variable motivación laboral

V	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
MO TI VA CIÓN LA BO RAL	<p>J. Reeve (2010), la motivación intrínseca es natural, surgida de las necesidades psicológicas de las personas de sentirse autónomos, eficientes y cercanas con otros.</p> <p>La motivación extrínseca tiene relación con los incentivos y las consecuencias en el ambiente.</p>	<p>-Operacionalmente se recogerá la valoración de los empleados del AV, respecto a las dimensiones de la variable Motivación por medio de una encuesta construida para el presente estudio.</p> <p>- Entrevista abierta a la Coordinadora del Área de verificación.</p> <p>-Escala utilizada: Bajo (48-63) Medio (64-78) Alto (79-92)</p>	<p>Motivación Intrínseca</p> <p>Motivación Extrínseca</p>	<p>responsabilidad</p> <p>-Compromiso con la tarea</p> <p>-Reconocimiento por la tarea.</p> <p>-Desarrollo de carrera</p> <p>-Evaluación de desempeño.</p> <p>-Salario</p>	<p>8-9</p> <p>10-11</p> <p>12 a 15</p> <p>17 a 20</p> <p>21 a 24</p> <p>21-21-</p> <p>25-26</p> <p>16</p>

⁵⁸ La entrevista abierta a la Sra. Coordinadora del Área de verificación se presenta en el Anexo.

Tabla N°18. Operacionalización de variable satisfacción laboral

V	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
S A T I S F A C I O N L A B O R A L	Robbins, S. P. (1987), La satisfacción como una “disposición afectiva” de las personas dirigida hacia algunos aspectos de su trabajo, la relaciona con lo subjetivo del individuo, que, además, no siempre es fácil de identificar debido a las particularidades de las personas y sus organizaciones.	-Operacionalmente se recogerá la valoración de los empleados del AV, respecto a las dimensiones de la variable Satisfacción por medio de una encuesta construida para el presente estudio.	-Relaciones interpersonales.	-Relación con los jefes.	27
				-Relación con los pares.	28
		- Entrevista abierta a la Coordinadora del Área de verificación.	-Condiciones físicas y/o materiales en el lugar de trabajo.	- Ambiente y materiales de trabajo.	29-30
		-Escala utilizada: Bajo (40-52) Medio (53-64) Alto (65-77)	-Sentido de pertenencia	-Sentimiento de pertenencia.	31-32-33

5.2 Matriz de análisis PEST(A)

A continuación, se realiza el análisis PEST(A):

Políticos: Los cambios de gobierno democráticos, traen aparejados varias transformaciones en los organismos estatales, como por ejemplo en el RENAPER, cada cuatro años una nueva gestión con sus nuevas autoridades nacionales, ministeriales, etc asumen los cargos también de las direcciones nacionales y cada nueva dirección representa nuevos compromisos políticos, una manera distinta de gestionar el logro de los objetivos y el enfoque que se le da a los mismos. Las políticas públicas son un elemento muy influyente en el contexto político, por ejemplo, debido a la crisis provocada por la pandemia a nivel mundial y los problemas

locales que arrastramos, se acrecentaron las políticas subsidiarias y los ciudadanos no pueden prescindir, para obtener los subsidios, del nuevo DNI digital con su número de Cuil al dorso, lo mismo sucede cuando hay elecciones provinciales o nacionales, lo que indefectiblemente atañe al AV y al RENAPER. El 80% de los verificadores/as, dijo sentirse negativamente afectado ante la descalificación de funcionarios o personalidades de la política con el trabajador de la APN.

Económicos: El elemento económico por excelencia, en este caso, es el presupuesto nacional. Para los organismos estatales todo depende del presupuesto asignado para sus gastos, aunque el RENAPER es un órgano autárquico, el dinero que recauda no es para pagar los sueldos de sus empleados. En este punto hay que mencionar los convenios colectivos y las paritarias que nunca le ganan a la inflación y generan el descontento de los verificadores/as. Un 75% de los encuestados dijeron no estar de acuerdo, con respecto al salario que reciben relacionado con la importancia de la tarea que realizan.



Figura 21: Matriz de análisis PEST(A)

Fuente: imagen de Google

Sociales: Todos los ciudadanos/as sin excepción necesitan acceder a el DNI, es un producto/servicio que deben consumir. En situaciones acuciantes, como la de los subsidios y las elecciones ya mencionadas o incluso un viaje, se vean amenazados, la opinión pública y el periodismo ponen presión sobre los verificadores/as con modalidad presencial en el AV.

El 75% de los verificadores respondió que se siente negativamente afectado por las descalificaciones sufridas por la opinión pública, mientras que 80% dijo ser afectado negativamente por las descalificaciones de algunos periodistas para con los empleados de la APN.

Tecnológicos: Se destaca la aplicación del GDE (Gestión Documental Electrónica), que es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes de la APN, que funciona como un legajo de los empleados de la administración.

A partir del 2009, con la implementación del nuevo DNI se inició un camino hacia la digitalización, con el uso de tecnologías de avanzada y sistemas operativos, medidas de seguridad de última tecnología para los DNI y Pasaportes, DNI Smart, etc. El Área de verificación, cumple con su misión de cotejar los datos en cada trámite, haciendo uso del sistema operativo del RENAPER con el cuál los verificadores/as con modalidad presencial en el AV, acuerdan estar satisfechos en un 70%

Ambientales: En el RENAPER el compromiso con el ambiente es muy serio, con la aplicación del GDE (Gestión Documental Electrónica) en la APN, se contribuye al proceso de despapelización mejorando la eficiencia de la administración y ahorrando recursos. Además, como proceso interno se promovió la despapelización en la toma de trámites a través de la implementación del Formulario único (F1)⁵⁹, así como en la toma de huellas mediante elementos tecnológicos de Biometría y uso de cámara digital para la foto. Tras la despapelización en la toma de trámites, la tarea de verificar o cotejar los datos también pasó a ser digital, el 85% de los verificadores con modalidad presencial se ubica entre los niveles “medio” y “alto” de satisfacción en cuanto a las condiciones de trabajo.

5.3 Análisis e interpretación de datos

Se encuestó a los 20 verificadores/as que trabajan con modalidad presencial en la oficina del AV, conformando el 100% de la muestra de estudio. Existe una mayor proporción de mujeres que de hombres trabajando en modalidad presencial, aunque en el área no hay preferencias

⁵⁹ Pascual, J. (2017). Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Experiencia de Empleado # EX: Las 4 Soluciones Clave en la Gestión de Personas.

en cuanto al sexo de los verificadores/as, la presente encuesta no indagó los motivos particulares de los encuestados para elegir dicha modalidad.

El 60% de los verificadores/as tienen entre 46 y 66 años de edad, podría pensarse que son personas que están acostumbradas a trabajar en modalidad presencial y por ese motivo hay un alto porcentaje de la muestra entre esos rangos etarios.

El 75% de los verificadores/as tienen sólo título secundario, además encontramos títulos terciarios, universitarios y de posgrado. Para ingresar APN es necesario tener estudios secundarios completos por lo tanto es común en el estado, que las personas que están capacitadas con títulos terciarios, de grado o posgrado cumplan funciones de escalafón general.

Se podría decir que los empleados del AV cuentan con muchos años de antigüedad en el organismo, el 50% de la muestra se encuentra en los rangos comprendidos entre los 20 y más de 30 años de antigüedad. Probablemente esto se deba a que, en el AV, según la Coordinadora del área, es importante la experiencia del empleado, los conocimientos y el compromiso con la tarea porque “los errores recaen sobre el ciudadano”⁶⁰. Así mismo, hay un alto porcentaje de verificadores/as cumpliendo funciones desde el inicio fundacional del Área. Se puede observar que el 65% de los encuestados, tienen entre 10 años o más trabajando en el AV, el 30% entre 5 y 9 años, y el 5% entre 1 y 4 años, no se registra presencia de verificadores/as con menos de 1 años en el área. Esto podría deberse a la experiencia y nivel de compromiso mencionados durante la entrevista, donde la Coordinadora refiere que el área se creó en el año 2009 junto con la implementación del DNI digital.

Si bien entre los encuestados, hay una diferencia a favor de los trabajadores con modalidad de Planta permanente, los verificadores/as en el AV se presentan como un equipo de trabajo bastante parejo en cuanto a la distinción en su modalidad de contrato, planta permanente y contrato 048, cumpliendo con los mismos requerimientos para la tarea y desarrollando la misma función.

A continuación, se presenta el análisis de las dimensiones y sus respectivas variables al final para su mayor comprensión e integración.

⁶⁰ Operativo se refiere a los operativos documentales del RENAPER, viajando por todo el país tomando trámites en camiones fábricas o camionetas del organismo

5.3.1 Dimensión intrínseca de la variable motivación laboral

En esta dimensión se puede observar un 40% de los verificadores/as ubicados en el nivel “*medio*” de la dimensión intrínseca y el 25% en el nivel “*bajo*”.

Podríamos decir que el nivel de motivación intrínseca en la muestra es elevado, considerandos que el 75% se encuentran contenidos entre el nivel “*medio*” y “*alto*”, lo que nos da una idea del *compromiso* y la *responsabilidad* de este equipo de verificadores/as trabajando en modalidad presencial con respecto a la tarea que realiza, además el equipo parece apreciar en gran medida el *reconocimiento por parte sus jefes y del RENAPER*. La Coordinadora del Área de Verificación dice que los verificadores tienen mucha responsabilidad y compromiso, siempre dispuestos para ayudar a resolver algún problema con los trámites de los ciudadanos y agrega que la identificación es para ella como un “*lenguaje*” porque la lleva incorporada.

Con respecto al 25% que se encuentra en un nivel de motivación laboral “*bajo*”, se podría suponer que se encuentran descontentos por algunas situaciones en las que no tienen mayor injerencia, por ejemplo, al ser consultados en el ítem 14 sobre si “*se le pide opinión cuando se realizan cambios en el diseño de su pantalla de trabajo*” el 30% manifestó estar “*totalmente en desacuerdo*” y el 10% “*en desacuerdo*”, mostrando un descontento por no ser consultados en estos casos, cuya definición influye en su desempeño. Un 25% prefirió contestar “*NS/NC*” para el mismo ítem, lo que es llamativo si tenemos presente que el 65% de los verificadores/as con modalidad presencial tienen entre 10 años o más de antigüedad en el AV, por lo cual se podría pensar que difícilmente no sepan contestar y más bien se trataría de un desinterés o desmotivación al respecto para no contestar.

Por otro lado, en los ítems 17 y 18 se observa ante la consulta sobre si fueron *convocados desde RRHH para contestar encuestas de motivación laboral*, el 75% está ubicado entre los rangos “*totalmente en desacuerdo*” y “*en desacuerdo*” y en la consulta sobre si les parece *importante y beneficioso participar en encuestas de motivación dentro del organismo*, el 95% estuvo entre los rangos “*totalmente de acuerdo*” y “*de acuerdo*”. Encontramos resultados similares para los ítems 19 y 20 análogos para satisfacción laboral. Es decir, para los verificadores/as sería altamente motivante que RRHH los convocaran a participar en encuestas de motivación y satisfacción laboral.

5.3.2 Dimensión extrínseca de la variable motivación laboral

Se observa que el 60% de los verificadores/as se encuentra en el nivel “medio” en la dimensión de *motivación extrínseca* y el 15% se ubica en el nivel “bajo”. Como se puede apreciar, el 85% de los verificadores/as se encuentra entre los niveles “medio” y “alto”.

Para medir los indicadores de *Desarrollo de carrera* y *Evaluación de desempeño*, se tuvieron en cuenta los ítems 21 y 22 donde se indaga acerca de si les parecen *interesantes los cursos de capacitación que les propone RRHH*, el 45% de los verificadores/as respondió estar “de acuerdo” y el 35% estar “totalmente de acuerdo”, es decir que el 80% está “de acuerdo” en que los cursos son interesantes, pero al ser indagados sobre si *encuentran capacitaciones específicas para enriquecer su tarea*, el 30% respondió “NS/NC”, el 15% dijo estar “totalmente en desacuerdo” y el 10% “en desacuerdo”, en resumen, el 55% respondió en forma desfavorable por opinión u omisión. Esto podría deberse a la necesidad de encuestar a los verificadores/as, de indagar en sus necesidades de capacitación ya que son un equipo con una tarea que requiere de idoneidad y conocimientos específicos, la Coordinadora de área, refiere que siempre hay cambios y que se va aprendiendo por ensayo error, muchas veces son los verificadores/as quienes piden y esperan capacitaciones porque es el ámbito en donde se sacan todas las dudas, mientras, el equipo de coordinadores y encargados hacen una especie de relevamiento de errores y falencias para luego pedir capacitaciones.

En cuanto a si el *desarrollo de la Carrera Administrativa es un sistema que comprenden con claridad*, respondieron 25% “NS/NC”, 25% dijo estar “en desacuerdo” y otro 25% se identificó en “totalmente de acuerdo”, el 20% “de acuerdo” mientras que el 5% dijo estar “totalmente en desacuerdo”. Como se puede observar, la variedad de respuestas es pareja salvo por el 5%. Se podría inferir que el sistema de desarrollo de la carrera administrativa, no es del todo claro para el grupo de verificadores/as y podrían hacer falta capacitaciones destinadas a establecer conceptos y despejar dudas sobre el tema.

Al pasar al ítem siguiente sobre si *es un sistema transparente que promueve e incentiva a los empleados de la Administración*, el 30% estuvo “en desacuerdo” y el 10% respondió “de acuerdo” mientras que el 25% eligió responder “NS/NC”, el 20% se ubicó en “totalmente de acuerdo” y el 15% “totalmente en desacuerdo”. Aquí ya se observan diferencias más notorias en las respuestas. Se podría pensar que al ser un sistema complejo que no es mayormente comprendido en el grupo, genera una sensación de falta de

transparencia que se traduce en cierto resquemor. El diseño de cursos y capacitación en el tema podrían aumentar la comprensión y disipar las desconfianzas.

En cuanto a la evaluación de desempeño, al indagar sobre la conformidad *con la calificación que obtuvieron este año*, el 25% dijo estar “*de acuerdo*” y otro 25% eligió responder “*NS/NC*”, luego responden un 20% “*en desacuerdo*”, un 20% en “*totalmente en desacuerdo*” y el 10% restante en “*totalmente de acuerdo*”. Nuevamente se observan porcentajes bastante parejos por categoría, a excepción del 10%. Observamos en total un 40% de emoción de disconformidad con la calificación anual y un total de 35% de emoción de conformidad al responder. Cuando se indagó en el ítem 26, si pensaban que *la “Evaluación de Desempeño” le parece un sistema que califica su desempeño real en la tarea*, los verificadores/as respondieron en un 30% “*en desacuerdo*” y el 10% “*totalmente de acuerdo*”, luego un 25% “*de acuerdo*”, 20% respondió “*NS/NC*” y el último 15% respondió “*totalmente en desacuerdo*”. Se puede inferir que los verificadores/as con modalidad de trabajo presencial, no están de acuerdo con la calificación obtenida el último año, el 45% piensa que la evaluación no mide su desempeño real en la tarea, es decir, no encuentran correlato entre su calificación anual y su propio desempeño, lo que podría generar cierto desconcierto y desmotivación. La Coordinadora del AV, revela que los verificadores/as tienen mucha responsabilidad encima, tanta responsabilidad como la de los peritos dactilóscopos, que tienen la tarea de cotejar las huellas digitales en cada trámite.

Podríamos decir, además, que los métodos utilizados en la actualidad para la evaluación de desempeño en la APN no colman las expectativas de los verificadores/as. *Ramió (2017)* asevera que el modelo del estado es “*muy rígido y poco permeable al cambio*” por ese motivo puede ser una dificultad adaptarse a los cambios del medio externo y dar respuestas ágiles en el presente.

En el ítem 16 se indaga sobre el salario de los verificadores/as, acerca de si su sueldo *tiene correspondencia con la idoneidad y responsabilidad que requiere su puesto de trabajo*, el 45% contestó estar “*en desacuerdo*” mientras que el 5% respondió “*totalmente de acuerdo*” y otro 5% lo hizo con “*NS/NC*”, luego el 30% respondió “*totalmente en desacuerdo*” y el 15% dijo estar “*de acuerdo*”. En total tenemos un 75% de los encuestados ubicados en las categorías de desacuerdo, podríamos pensar que se debe a que, en la APN, los salarios son producto de normativas y convenios.

La Coordinadora del área comentó que es bastante común y una de las quejas más asiduas, es “el sueldo no alcanza”, poniendo en contexto la situación actual de crisis económica en el país, la queja tiene sentido, pero también podría ser que no se sienten debidamente remunerados por la importancia de la función que cumplen.

5.3.4 Variable motivación laboral

Reeve (2010), diferencia dos tipos de motivación según el origen de la energía que dirige la conducta de la persona, si la energía proviene de la tarea en sí misma, estamos hablando de motivación intrínseca, si la energía proviene de los incentivos o consecuencias es motivación extrínseca.

Según el análisis de los datos, los baremos de la “*variable motivación laboral*” albergan los siguientes porcentajes, el 45% de los verificadores/as con modalidad presencial de trabajo se encuentran ubicados en el nivel “*medio*” y el 25% en el nivel “*alto*”, el 30% restante se ubica en el nivel “*bajo*”.

En el Área de Verificación encontramos que los verificadores/as se encuentran en un nivel alto de “*motivación intrínseca*”, el 75% se ubica entre los niveles “*medio*” y “*alto*” mientras que el 25% permanece en el nivel “*bajo*”. En el área hay un gran compromiso y responsabilidad de los empleados con la tarea, además existe en gran medida el reconocimiento por parte de sus jefes y del RENAPER, en relación a la importancia de la función que cumplen.

En cuanto a la dimensión de “*motivación extrínseca*”, se aprecia que el 85% de los verificadores/as en modalidad presencial están ubicados entre los niveles “*medio*” y “*alto*” mientras que el 15% permanece en el nivel “*bajo*”. Sin embargo, en cada ítem relacionado con los indicadores para esta dimensión hay porcentajes del 20%, 25% y 30% de respuestas NS/NC que puede ser interpretado como una manera de expresar el descontento o desmotivación con estos ítems que indagan acerca de los incentivos que el Área, como parte de un todo de la APN, brinda a los verificadores.

En consecuencia, es necesario poner atención sobre estos porcentajes de NS/NC que, cuasi voto en blanco en una elección terminan dando ventaja estadística a otros, y significa a la vez, un ruidoso silencio.

Aquí se puede notar una discordancia, mientras que en la dimensión intrínseca donde se

mide el indicador “reconocimiento por la tarea”, los verificadores/as se ubican en un 75% entre los niveles “medio” y “alto” pero en la dimensión extrínseca el 40% de los verificadores/as dijo estar disconforme con la calificación anual, lo que nos daría una indicio de que el reconocimiento de los jefes y del RENAPER es informal, no hay correlato a la hora del reconocimiento formal con la calificación de la *evaluación de desempeño*, el 40% está disconforme y un 25% NS/NC. En cuanto al salario el 75% de los verificadores respondió dentro de las categorías de desacuerdo.

Según los resultados en el Área de Verificación, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo se ubican en mayor concentración, en el nivel “medio” de motivación laboral. Sin embargo, es necesario señalar que los altos porcentajes de respuestas NS/NC en la dimensión extrínseca, deben ser leídos como desmotivadores ya que las respuestas vienen de un grupo con el 65% de antigüedad en el área desde su inicio en el año 2009, y el 40% de ellos tiene entre 20 y 29 años de antigüedad en el RENAPER, por lo tanto, algo deben saber, pero no quieren contestar. *Ayala (2016)*, va a decir que los trabajadores de hoy están muy bien informados acerca de sus derechos. *Ramió (2017)*, dice que el modelo burocrático Weberiano “sintoniza” con el estado moderno, en cuanto a los principios de jerarquía y mérito, con relación a la carrera administrativa porque los mecanismos son “impecables e imperecederos”.

Al decir de *Pascual (2017)*⁶¹, la mejor manera de lograr los objetivos en una empresa es una gestión de personas basada en el reconocimiento de los “momentos claves”, en la relación de los empleados con la compañía, desde el momento en que se acercan por primera vez hasta que dejan de ser sus empleados, comprender cuál es la vivencia y que sienten cuando pasan por esos momentos. Se podría decir que sería beneficioso para el área, conocer las emociones de los verificadores/as cuando son calificados por su desempeño pero no están conformes con los resultados, sobre todo habiendo empleados con tanta antigüedad en el AV y el RENAPER.

5.3.5 Dimensión relaciones interpersonales de la variable satisfacción laboral

Para el estudio de la dimensión de relaciones interpersonales de los verificadores/as con modalidad presencial, se diseñaron los ítems 27 y 28. Al indagar sobre la *relación con los*

⁶¹ Los resultados detallados se exponen en el anexo.

jefes, el 45% dijeron que es “satisfactoria” mientras que el 15% dijo que es “insatisfactoria”, luego el 40% se identificó con la categoría “totalmente satisfactoria”.

En cuanto a la relación *con sus compañeros de oficina*, el 50% dijo ser “totalmente satisfactoria” y el 5% dijo que es “insatisfactoria”, luego el 45% restante se ubicó en la categoría “satisfactoria”.

Los niveles alcanzados por los verificadores en la dimensión de relaciones interpersonales resultaron que un 50% se encuentra en el nivel “alto” y el 15% en el nivel “bajo”, mientras que el 35% restante se ubicó en el nivel “medio”. Se podría suponer que la relación con los jefes es muy buena ya que el 80% de los verificadores/as se ubica entre los niveles satisfactorios. La Coordinadora del Área comenta que los verificadores tienen un ida y vuelta constante con los coordinadores y encargados, donde hay preguntas y también quejas.

A su vez, la relación entre pares aparece en un 80% dentro de las categorías satisfactorias. Esto corrobora el decir de la Coordinadora del Área en su entrevista, al asegurar que “son un equipo solidario que se ayudan entre ellos y se sacan dudas”, además, refiere que fuera de la oficina cuando alguien del equipo “sale de operativo”⁶², es muy frecuente que termine enseñando la manera correcta de tomar el trámite porque los verificadores/as están “detrás del telón”, entonces son los tomadores de trámites perfectos, saben qué documentación respaldatoria pedir, saben cuál es la forma correcta de tomar la foto, huellas y firma.

5.3.6 Dimensión condiciones físicas y/o materiales en el lugar de trabajo de la variable satisfacción laboral

Observamos que los verificadores en modalidad de trabajo presencial, se ubican en un 55% en el nivel “medio” y el 15% permanece en el nivel “bajo”, mientras que el 30% restante se ubica en el nivel “alto”.

Al indagar sobre *las condiciones físicas y/o materiales en la oficina del AV*, el 50% dijo que son “insatisfactorias”, un 5% “totalmente satisfactorias” y otro 5% “totalmente insatisfactorias”, el 40% final se identificó con la categoría “satisfactoria”. Sin embargo, al indagar *en qué medida está satisfecho con los siguientes elementos y lugares de trabajo*

62 Vilela, Luis Díaz. (1998). Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método.

dentro del AV y del RENAPER⁶³, los porcentajes se agrupan mayormente en las categorías satisfactorias. La Coordinadora del Área Verificación dice que las sillas suelen ser un motivo de queja, como por ejemplo que alguien diga “mi silla está rota” y alguien más diga “bueno la mía también está rota” pero por lo general las condiciones de la oficina son buenas. Podemos suponer como es de público conocimiento, que en el estado no siempre se reponen con rapidez los elementos materiales para la tarea, debido a los protocolos de compras por lo cual se renuevan los materiales por tandas y a veces deben esperar

5.3.7 Dimensión sentido de pertenencia de la variable satisfacción laboral

Se observa que, para la dimensión sentido de pertenencia, el 65% se encuentra contenido en el nivel “alto” y el 15% en el nivel “bajo”, luego el último 20% se ubica en el nivel “medio”.

Los ítems 31, 32 y 33 se refieren a *si se sienten negativamente afectados cuando la opinión pública (31); algunos funcionarios/as públicos y/o personalidades de la política (32); algunos periodistas (33) se expresan descalificando a los empleados/as de la Administración.*

Para el ítem de la *opinión pública*, el 55% dijo estar “*totalmente de acuerdo*” y el 5% “*totalmente en desacuerdo*” mientras que el 20% dijo “*de acuerdo*”, 10% “*en desacuerdo*” y el 10% restante dijo *NS/NC*. Para los verificadores/as sería importante la opinión pública y se sienten afectados negativamente cuando son vapuleados como empleados de la administración.

Para el ítem de *algunos funcionarios/as públicos y/o personalidades de la política* el 60% se ubicó en “*totalmente de acuerdo*”, 5% en *NS/NC*, 5% en “*totalmente en desacuerdo*”, luego el 20% ubicado en la categoría “*de acuerdo*” y el restante 10% para “*en desacuerdo*”. También en este ítem, se puede ver la importancia que le dan los verificadores/as con modalidad de trabajo presencial, a las opiniones de los funcionarios o políticos, sintiéndose muy afectados negativamente con los comentarios descalificatorios. Cada cambio de gobierno trae nuevas autoridades, nuevos compromisos y formas de lograr los objetivos. Algunos gobiernos son descalificatorios con la APN y otros pueden ser más reivindicativos, pero nunca pasa desapercibida.

⁶³ Pascual, J. (2017). Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Experiencia de Empleado # EX: Las 4 Soluciones Clave en la Gestión de Personas.

Para el ítem *algunos periodistas* el 65% de los verificadores/as presenciales en el AV, dijeron estar “*totalmente de acuerdo*”, el 5% “*en desacuerdo*”, el 5% *NS/NC*, mientras que el 15% dijo estar “*de acuerdo*” y el último 10% dijo “*totalmente en desacuerdo*”. Las opiniones descalificadoras de los periodistas, también afectan negativamente al equipo, se podría pensar que al ser quienes llevan la voz y la opinión a todos lados, transmiten un descontento entre los ciudadanos con respecto a los empleados de la administración que afecta negativamente a los verificadores/as.

Para *Pascual (2017)*, la EX está centrada en los “colectivos o grupos de trabajo” de las organizaciones, es un modelo de relación cuantitativo y medible que obtiene indicadores casi inmediatos de lo que pasa en la organización para crear soluciones ágiles y estratégicas, colocando a las personas en el centro y gestionando la experiencia de esos colectivos y adaptando las acciones de la empresa en función de sus necesidades. Sería muy relevante y beneficioso lograr conocer y trabajar con el equipo de verificadores/as, entender sus emociones cuando se enfrentan a esta clase de escrutinio y darles herramientas para no sentirse tan negativamente afectados.

5.3.8 Variable satisfacción laboral

Para *Robbins (1987)*, la satisfacción es una “disposición afectiva” de las personas que está dirigida hacia algunos aspectos de su trabajo, está en relación con lo subjetivo del individuo que puede no ser fácil de identificar, considerando las particularidades de las personas y de las organizaciones donde trabajan. *Perez Rubio y Robina Ramirez (2003)* van a decir que para tratar de forma correcta la satisfacción laboral, es necesario considerar todos los aspectos personales de los empleados y los aspectos ambientales de la organización.

En el Área de Verificación, los niveles alcanzados por los verificadores en la dimensión de relaciones interpersonales resultaron un 85% concentrados entre los niveles “*medio*” y “*alto*”, por lo cual se podría inferir que los verificadores/as son más bien un grupo homogéneo que tiende a trabajar en armonía, colaborando unos con otros e intercambiando saberes, como dijo la Coordinadora del Área, y a pesar de que el mismo trabajo es algo “*alienante*” se forman pequeños grupos de compañeros, según sea posible por cercanía de

los escritorios, donde se comparte y se acompañan durante la jornada laboral. *Vilela (1998)*⁶⁴, dice que todos los empleados llevan a su trabajo un mundo social y que la conducta individual está influenciada por las interacciones sociales en el lugar de trabajo, en ocasiones, las personas responden más a las relaciones sociales significativas en su trabajo que a los incentivos económicos.

Con respecto a la dimensión de condiciones físicas y/o materiales en el lugar de trabajo el 85% de los verificadores se encuentra contenido entre los niveles “*medio*” y “*alto*” acordando con un alto nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones de trabajo.

En la dimensión sentido de pertenencia, apreciamos que el 85% de los verificadores/as con modalidad presencial se ubica entre los niveles “*medio*” y “*alto*” de la dimensión sentido de pertenencia. Podríamos decir que mientras más sentido de pertenencia tiene el equipo, más se siente negativamente afectado frente al escrutinio de la opinión pública, de funcionarios o personalidades de la política y del periodismo.

Se observa que en cuanto a la variable “*satisfacción laboral*”, un 50% de los verificadores con presencialidad están ubicados en el nivel “*medio*” y un 20% en el nivel “*bajo*” mientras que el restante 30% se ubica en el nivel “*alto*”.

5.3.9 Niveles de motivación y satisfacción laboral de la muestra

- Nivel de Motivación laboral: En el Área de Verificación, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo se ubican en mayor concentración, en el nivel “*medio*” de la variable “*motivación laboral*”.

Se observa un “*equipo o colectivo*”⁶⁵ que presenta rasgos muy particulares, con un porcentaje alto de antigüedad en el RENAPER y en el AV, con mucho compromiso y responsabilidad por la tarea, que recibe de buena gana el reconocimiento de sus jefes y del

64 Se exponen los datos detallados en el anexo

65 Los 20 verificadores/as con modalidad de trabajo presencial en el AV, que conforman el 100% de la muestra para el presente estudio

organismo por su trabajo. Sin embargo, ese reconocimiento se queda en la informalidad ya que la disconformidad con las calificaciones anuales es mayor y no se corresponde con el desempeño real de sus capacidades en la tarea.

- Nivel de Satisfacción laboral: Según los resultados en el Área de Verificación, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo se ubican en mayor concentración, en el nivel “*medio*” de la variable “*satisfacción laboral*”.

Se observa un “*equipo o colectivo*” que trabaja con buena interacción con sus jefes y compañeros de trabajo, que gusta de colaborar entre sí mismos y con los demás equipos de trabajo. Además, los verificadores/as con presencialidad, muestran un alto sentido de pertenencia con el AV y el RENAPER.

5.4 Premisas para casos análogos

El presente estudio, sólo consideró a los 20 verificadores/as con modalidad presencial en el Área de Verificación y por tanto los resultados del mismo, sólo son válidos para la muestra que nos atañe. Cabe destacar que el ítem 34⁶⁶, está diseñado para conocer el interés por ser consultados, el 75% de los verificadores/as con modalidad de trabajo presencial, dijeron estar “*totalmente de acuerdo*” y el 25% dijo estar “*de acuerdo*”. Al 100% le pareció interesante la encuesta, por lo tanto, se infiere que el equipo estaría motivado y satisfactoriamente predispuesto a participar y dar su opinión, en las encuestas que RRHH pueda aplicar.

Si bien los resultados sólo son aplicables para la presente muestra, queda abierta la posibilidad de ampliar el estudio, en magnitud y profundidad, hacia otras áreas dentro del RENAPER u otras áreas y organismos de la APN.

66 Res. 21/93, Art.18).

Capítulo Seis: Consideraciones finales

El Estado Nacional ha implementado con éxito el uso de las Tecnologías Informáticas, actualizando digitalmente a la Administración Pública Nacional y transformando las organizaciones del estado en organismos competitivos, como por ejemplo el Registro Nacional de las Personas (RENAPER). Sin embargo, esta evolución tecnológica a nivel operativo no fue acompañada por una evolución en la gestión del capital humano de la APN, cuyas percepciones acerca de la función que cumplen, están lejos de la “Experiencia del Empleado”.

El presente estudio parte de la siguiente hipótesis:

“La falta de actualización e innovación en la gestión de personas en RRHH de la APN, impacta negativamente en la Motivación y la Satisfacción de los empleados con modalidad presencial en el Área de Verificación (AV), Dirección de Archivos e Identificación de Nacionales en la Dirección Nacional de Identificación, Registro Nacional de las Personas (RENAPER)”.

Objetivo General: “Establecer la necesidad de implementar una nueva Gestión de RRHH en la APN, actualizada y acorde al tiempo en que vivimos, basada en la Gestión de personas de la “Experiencia del Empleado” utilizada en el ámbito privado.”

Durante la presentación de los capítulos, se han ido desarrollando los objetivos específicos para la investigación, a continuación, se ofrecen algunas consideraciones finales.

Al *describir el Desarrollo de la Carrera Administrativa en el AV*, vimos que el objetivo es profesionalizar el empleo público, el sistema está formado por seis escalafones verticales, cada escalafón categoriza a los agentes según la función que cumplen que pueden ser de conducción o coordinación, profesionales u operativas; los grados y tramos conforman la

promoción horizontal de la carrera y los agrupamientos concentran a los empleados según el puesto para el que están capacitados.

Los empleados del AV, deben atravesar un cúmulo de normas legales y disposiciones administrativas que no dejan lugar a la imaginación, todo está reglado y procedimentado pero también despersonalizado. En relación a la carrera administrativa, el 30% de los verificadores/as⁶⁷ no comprende con claridad el sistema, mientras que un 25% no sabe/no contesta, por otro lado, el 45% no cree que sea un sistema transparente que promueve e incentiva a los empleados y el 25% no sabe/no contesta.

Al *describir la Evaluación de Desempeño en el AV*, dijimos que, en el RENAPER, desde el año 2017 la evaluación se realiza de forma digital, se lleva a cabo según la “Guía para la Gestión Documental Electrónica del Procedimiento de Evaluación de Desempeño”, que describe el desarrollo de la evaluación, el rol de los actores, etapas y modalidad. El manual está destinado a las áreas de Recursos Humanos de la APN.

La actuación de RRHH, aparece según y por el procedimiento mismo, como un intercambio digital de comunicaciones oficiales destinadas a las autoridades y los jefes responsables de calificar al personal y comunicar dicha calificación. Las calificaciones influyen directamente en la Carrera Administrativa y se hace evidente la carga emocional que comporta el proceso, en cuanto a la motivación y satisfacción de los verificadores/as.

A pesar de toda esa carga emocional, queda sujeta a discreción e iniciativa de los verificadores/as acercarse a RRHH para despejar dudas, y el proceso de evaluación por el que pasan y son calificados parece producirse sin ellos. En ese sentido, los resultados de la encuesta muestran que el 40% de los verificadores está en desacuerdo con la calificación obtenida y el 25% no sabe/no contesta, mientras que el 45% piensa que la evaluación de desempeño no califica su desempeño real en la tarea, un 20% no sabe/no contesta.

Con respecto a *conocer en qué medida los empleados del AV están motivados y satisfechos laboralmente, luego* del análisis de datos podemos decir que los niveles son:

⁶⁷ Decreto 2098/2008. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) y el Acta Acuerdo y su Anexo de fecha 5 de septiembre de 2008.

Nivel de Motivación laboral: En el Área de Verificación, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo se ubican en mayor concentración en el nivel “*medio*” de la variable “*motivación laboral*”.

Se observa un equipo que presenta rasgos muy particulares, con altos porcentajes de antigüedad en el AV y en el RENAPER, mucho compromiso y responsabilidad por la tarea, que recibe de buena gana el reconocimiento de sus jefes y del organismo por su trabajo. Sin embargo, ese reconocimiento se queda en la informalidad ya que la disconformidad con las calificaciones anuales es mayor y sienten que no se corresponden con el desempeño real de sus competencias en la tarea.

Nivel de Satisfacción laboral: Según los resultados en el Área de Verificación, los verificadores/as en modalidad presencial de trabajo se ubican en mayor concentración, en el nivel “*medio*” de la variable “*satisfacción laboral*”.

Se observa un equipo que trabaja con buena interacción con sus jefes y compañeros de trabajo, que gusta de colaborar entre sí mismos y con los demás equipos de trabajo. Además, los verificadores/as presentan un alto sentido de pertenencia con el AV y el RENAPER y se sienten negativamente afectados frente al escrutinio público como empleados de la APN.

En función de ***describir el modelo de “Experiencia del Empleado”, estrategia de RRHH utilizada en el ámbito privado***, dijimos que es un modelo de relación que coloca en el centro de la organización a las personas que la conforman. Se basa en conocer las emociones de los trabajadores, lo que sienten contado por ellos mismos, sus necesidades en primera persona abriéndose paso ante lo que la empresa cree que sienten o necesitan, en los momentos claves de su relación durante su vida laboral en la empresa, desde el momento en que se acercan por primera vez hasta que dejan de ser sus empleados.

Para Pascual (2017), la Experiencia del Empleado (EX), está centrada en los “colectivos o grupos” de trabajo que existen en las organizaciones, y su objetivo es gestionar la experiencia de cada uno de esos colectivos, adaptando las acciones de la empresa en función de sus necesidades. Al ser un modelo de relación cuantitativo y medible, permite tener indicadores casi inmediatos de lo que pasa en la organización, posibilitando la creación proactiva de soluciones ágiles y estratégicas que coloquen a las personas en el centro de la organización y a la organización en ventaja competitiva. La clave del modelo de la EX, según la perspectiva de José Luis Pascual, sería en nuestro caso, comprender qué viven los

verificadores/as con modalidad presencial en su día a día, es decir, los hechos objetivos; y comprender qué sienten en esos momentos, es decir, las percepciones subjetivas que surgen de las características propias de los verificadores/as. El 95% de la muestra respondió que sería importante y beneficioso para ellos, participar en encuestas de motivación y satisfacción laboral en el organismo.

Al analizar los posibles beneficios de la “Experiencia del Empleado” en la Gestión de personas para el AV, se presentan las siguientes reflexiones que podrían aportar valor al área.

- Identificar los momentos claves de relación entre los verificadores/as con modalidad presencial y el AV como parte del RENAPER, como, por ejemplo, la evaluación de desempeño que impacta directamente en el desarrollo de sus carreras administrativas. Comprender cuáles son sus emociones en esas instancias proporcionaría información valiosa para diseñar estrategias, desde RRHH, que aumenten los niveles de motivación y satisfacción laboral de los verificadores.
- Comprender qué viven y qué sienten en su día a día laboral, realizar encuestas y monitoreo de datos constantemente para entender que los motiva y que los desmotiva, así como también, entender que los satisface y qué los deja insatisfechos. Los verificadores/as, al igual que cualquier trabajador del ámbito público o privado, tienen expectativas personales y sociales que llevan a su lugar de trabajo y quieren vivirlas, ser un trabajador del estado no debería ser un obstáculo para ello. La información que los verificadores/as brinden sobre sus vivencias en el AV, pueden ser herramientas muy poderosas de trabajo para RRHH, que permitan el diseño y elaboración de capacitaciones y/o talleres para elevar los niveles de motivación y satisfacción.
- Los verificadores/as son un equipo de trabajo único, la tarea que realizan no tiene correspondencia en ningún otro organismo del estado, ni en el ámbito privado, la función es única y exclusivamente realizada por los verificadores/as en la “Área de Verificación”, que forma parte de la “Dirección de Archivos e Identificación de Nacionales”, dependiente de la “Dirección Nacional de Identificación” en el Registro Nacional de las Personas. Conocerlos y entenderlos con sus características particulares en cuanto a motivación y satisfacción laboral, solo podría redituarse en un

beneficio mutuo entre ellos y el Área de Verificación como parte del RENAPER. Por este motivo, la propuesta de Pascual de centrarse en los “colectivos o grupos” de trabajo para implementar la EX, parece adecuada, plausible y cuando menos muy interesante.

- Los verificadores/as presentan un alto sentido de pertenencia con la APN y se sienten negativamente afectados cuando son sometidos al escrutinio de la opinión pública en un 75%, de funcionarios y personalidades de la política en un 80% y del periodismo en un 80%. Es necesario acompañar esa afectación desde RRHH porque va en detrimento de su motivación y satisfacción laboral.
- La EX nos habla de los momentos clave de la relación, desde el momento en que se acercan por primera vez hasta que dejan de ser sus empleados. En el AV el 65% de los verificadores/as en modalidad presencial tienen entre 10 años o más de antigüedad en el AV y el 40% tiene una antigüedad de entre 20 y 29 años en el RENAPER. Pensemos en toda la valiosa información de primera mano que se podría obtener entrevistando, encuestando a estos verificadores/as que han pasado esos años en el AV, y toda o casi toda una vida laboral dentro del RENAPER. Son personas que tienen mucho que decir de su experiencia como empleados de la APN y como verificadores/as, personas que podrían ser invitadas a participar en estudios longitudinales, brindando información acerca de los procesos de cambio por edad y género, en cuanto a motivación y satisfacción laboral a través de los años para una misma persona. Esta clase de información difícilmente se consiga en el ámbito privado, pero en el estado está ahí, al alcance de RRHH, mucha información y conocimientos listos para ser aprovechados.

Se han desarrollado, a lo largo del trabajo, los motivos para *establecer la necesidad de una Gestión actualizada de RRHH en el AV*. Actualmente, los RRHH se renuevan constantemente para dar respuestas a las organizaciones en un mundo que cambia rápidamente y sin pausa, el AV como área del RENAPER, ofrece un servicio con exclusividad a la ciudadanía, necesita un modelo de gestión de personas que atienda a sus verificadores/as desde un lugar de cercanía, de involucramiento con el equipo, que conozca sus vivencias y su sentir para elevar su motivación y satisfacer sus necesidades.

La presentación del modelo de EX, no se traduce en la idea de extrapolar un modelo, por más exitoso que sea, desde el ámbito privado al ámbito público, sino más bien, implica una propuesta para reflexionar, estudiar y reformar, adaptar o actualizar la gestión de RRHH en

el AV, para trabajar cerca de las personas que le dan vida al Área, tanto como en cualquier área de producción de cualquier empresa en el ámbito privado.

Referencias bibliográficas

1º Barómetro de Experiencia de Empleado, Realizado por H.R Center de IE Business School, en Evolución y Buljan & Partners Consulting. BEX 2018. España.
<https://barometroex.com/ediciones-anteriores/barometro-ex-2018/>

[Informe-Resumen_BEX-2018.pdf](#)

Avanzini Antón, P. (2019). Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado: Un caso textil. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Comillas. Universidad Pontificia. Disponible en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn%2c%20Paloma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ayala, J.C. (2016). Cap 16, Cómo decidir en RRHH. En Luis Van Morlegan. “Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa”. Editorial La Ley.

Bossio, A., Trucco, M. F. Administración Pública: Motivación y Clima Laboral. Universidad Argentina de la Empresa. Facultad de Administración y Negocios. Licenciatura en Recursos Humanos. Trabajo Integrador Final. Disponible en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3889/Bossio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Campos, S. (2017). Un funcionario también puede ser muy competitivo. Entrevista. Diario de Galicia. Disponible en: <https://red.novagob.org/motivacion-del-empleado-y-competitividad-de-las-administraciones-publicas/>

Cao, H. (2008). “La administración pública argentina: nación, provincias y municipios.”. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. Disponible en:

[La administración pública argentina: nación, provincias y municipios 1 Horacio Cao](#)

Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Díaz Vilela, L. (1998). Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional. Universidad de La Laguna. Edición pdf. Disponible en:

[Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método](#)

Decreto 773/2007. DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS. Bs. As., 21/6/2007

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/125000-129999/129501/texact.htm>

Decreto 2098/2008 Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.)

[sistema nacional de empleo publico \(sinep\) - homologacion de convenio y acta acuerdo](#)

Deloitte Global Human Capital Trends (2017) Deloitte University Press, Reescribiendo las reglas para la era digital, Tendencias globales para el capital humano, “La experiencia del empleado, Cultura, compromiso y más allá”. Disponible en:

[Reescribiendo las Reglas para la Era Digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017](#)

Deloitte Global Human Capital Trends (2017) Deloitte University Press, Reescribiendo las reglas para la era digital, Tendencias globales para el capital humano, “RH Digital Plataformas, personas y trabajo”. Disponible en:

[Reescribiendo las Reglas para la Era Digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017](#)

Dirección General de Cultura y Educación. Provincia de Buenos Aires.(2009). Burocracia.

Documento N° 10/09. Dirección de Gestión de Asuntos Docentes. La Plata. Disponible en:

DOCUMENTO N° 10 - Burocracia

Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2011). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Enfoque latinoamericano. QUINTA EDICIÓN, Prentice Hall

Enciclopedia Jurídica Online Gratuita y Libre. Derecho Argentino. Disponible en:

[Administración Pública Nacional | Argentina | Enciclopedia Jurídica Online Gratuita y Libre.](#)

Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica. (1987). 10° Edición. El ateneo. Librería Editorial. Disponible en:

[administracion - industrial y general](#)

Gamboa, E.J. (2010). Satisfacción laboral. Descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com, 12(16). Disponible en:

[Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes Psicología Organizacional](#)

GARMENDIA, J. A., PARRA, LUNA, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos, Madrid, Taurus Ediciones.

Gil García, M. (2013). Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires. Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP. En Memoria Académica. Disponible en:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.842/te.842.pdf>

Guía metodológica para la utilización del Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones. (2020) SINEP. Oficina Nacional de Empleo Público. Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal. Disponible en:

[NOMENCLADOR DE PUESTOS Y FUNCIONES](#)

Guía para la Gestión Documental Electrónica del Procedimiento de Evaluación de Desempeño. (2020). Secretaría de Gestión y Empleo Público. Subsecretaría de Empleo Público. Disponible en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_gde_del_proceso_de_e_de_d_mayo_2020_n2.pdf

Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones McGRAW-HILL / Interamericana Editores, SA de CV. Cuarta edición. Disponible en:

[\(PDF\) Desarrollo Organizacional \(Rafael Guízar Montúfar\) | Erick Villafaña - Academia.edu](#)

Hannoun, G. (2011). "Satisfacción Laboral". Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración. Trabajo de Investigación. Disponible en:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

infobae (2022). El tamaño del Estado: el ranking de los organismos con más empleados públicos. Portal de noticias online. Disponible en:

[El tamaño del Estado: el ranking de los organismos con más empleados públicos - Infobae](#)

Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional, N° 25.164. (1999). Disponible en:

[LEY MARCO DE REGULACION](#)

Ley de IDENTIFICACIÓN, REGISTRO Y CLASIFICACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO NACIONAL, N°17671 (1968). Disponible en:

[Ley 17671 del 29/02/68](#)

Mapa del Estado. Dirección Nacional del Registro Nacional de las Personas (RENAPER). Disponible en:

<https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/organigramas/renaper.pdf>

Maslow, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Juan Bravo. 3-A. 28006. Madrid, España.

Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina. Disponible en:

[\(PDF\) Problemas humanos de una civilizacion industrial | Alejandro Duarte - Academia.edu](#)

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage. New Jersey, New York, US: John Wiley/Sons Inc.

Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones. (2021) SINEP. Oficina Nacional de Empleo Público. Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/n_entregable_del_nomenclador_25.03.2021.pdf

Pagani, M. L. (2010). Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata. Disponible en:

<https://www.aacademica.org/000-027/324>

Pascual, J. (2013). Las Tres Esferas del Éxito para la Gestión de Personas. Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Disponible en:

<https://nichosybichos.com/2013/06/11/las-tres-esferas-del-exito-para-la-gestion-de-personas/?wref=tp&wref=tp>

Pascual, J. (2017). Modelo de relación con los empleados: La base de la gestión de la Experiencia del Empleado. Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Disponible en:

[Modelo de relación \(con los empleados\): La base de la gestión de la Experiencia del Empleado – Entre nichos y bichos – El blog de José Luis Pascual](#)

Pascual, J. (2017). Hechos y Percepciones: Las 2 Claves de la Experiencia de Empleado. Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Disponible en:

[Hechos y Percepciones: Las 2 Claves de la Experiencia de Empleado](#)

Pascual, J. (2017). Experiencia de Empleado # EX: Las 4 Soluciones Clave en la Gestión de Personas. Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Disponible en: [Experiencia de Empleado #EX: Las 4 soluciones clave en la gestión de personas – Entre nichos y bichos – El blog de José Luis Pascual](#)

Pascual, J. (2019). El Propósito: La Clave del Motivación. Entre nichos y bichos. El blog de José Luis Pascual. Disponible en:

[EL PROPÓSITO: LA CLAVE DEL MOTIVACIÓN](#)

Pérez Rubio, J. A., Robina Ramirez, R. (2003). Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Economía y Sociología N° 46. Disponible en: [https://www.academia.edu/32321099/2003 Influencia de los aspectos subjetivos Satisfacci%C3%B3n Laboral pdf](https://www.academia.edu/32321099/2003_Influencia_de_los_aspectos_subjetivos_Satisfacci%C3%B3n_Laboral_pdf)

Pozo Luna, M. L. (2019). La experiencia del empleado como estrategia del modelo de gestión de Recursos Humanos en un contexto VUCA: caso Herbalife Nutrition. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Disponible en:

[TESIS DE MAESTRÍA LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO VUCA](#)
[Ca](#)

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2018). REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS. DIRECCIÓN NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN. SECTOR PÚBLICO. Categoría III

Ramió, C. (2017). De la Administración pública del pasado a la Administración pública del futuro. Paradigma administración. Burocracia. Administración inteligente. Disponible en:

[Carles Ramió](#)

Reeve, J. M. (2010). Motivación y Emoción. Quinta edición. McGraw Hill. Disponible en: [\(PDF\) Motivacion y Emocion John Marshall Reeve | Tatiana Morales - Academia.edu](#)

Relatorio. Registro Nacional de las Personas (2017). Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación.

Robina Ramirez, R. (2004). Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura. Cáceres. Universidad de Extremadura. Disponible en: [\(PDF\) 2004. Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa | Rafael Robina-Ramírez - Academia.edu](#)

Robbins, S. P. (1987). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México.

Salvatierra, N. B. (2005). El impacto de una mejora en la gestión de los Recursos Humanos del estado. Tercer Congreso Argentino de Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Disponible en: [Salvatierra](#)

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Una visión dinámica PLAZA & JANES EDITORES, S. A.

Sempene, M., Rieger, H. y Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. South African Journal of Industrial Psychology. Disponible en: <http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/retrieve/4686/license.txt>

SEXTA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO. (2016). Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Ministerio de Modernización. Presidencia de la Nación. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1IRSCOXlrvJRA0XJX60Ps8cJ0YcIWj9hH/view>

Sistema de Evaluación de Desempeño. Adecuación de la Normativa vigente. Ex Secretaría de la Función Pública – Resolución N°21 de 1993 y modificatorias Texto actualizado de la Norma Abril 2021. Disponible en:

[Resolución SFP N° 21/1993](#)

Taylor, FW (1911). Nueva York, Harper & Brothers.pdf. Academia.edu. Disponible en: [Taylor, FW \(1911\). New York, Harper & Brothers.pdf](#)

Ulrich, D. (2006). Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Editorial Granica

Van Morlegan. L., Castello, O. L.M. Gabancho. L-M. y Scafidi, H. (2008). Capital Humano. Ed. Edicon

Van Morlegan, L. Ayala, J.C. y otros. (2011). El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones. Ed. Pearson.

Van Morlegan, L. y otros. (2016). Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa. Ed. Thomson Reuters. La Ley.

Velázquez, M. R. (2015). Cultura Organizacional en la Administración Pública: El caso MAGyP. Trabajo final de Maestría en RRHH. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Disponible en: [Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado](#)

Weber, Max. Sin fecha. ¿Qué es la Burocracia?. Libros Tauro. Disponible en: [¿Qué es la burocracia ? max weber](#)

Anexo

I-Encuesta

A continuación se presenta el instrumento de medición construido para el presente trabajo:

Encuesta de Motivación y Satisfacción Laboral para Verificadores/as con modalidad de trabajo presencial, en el Área de Verificación (AV), de la Dirección Nacional de Identificación (DI) en el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), Administración Pública Nacional (APN)

A los señores/as Verificadores/as con modalidad de trabajo presencial, en el Área de Verificación (AV), de la Dirección Nacional de Identificación (DI) en el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), Administración Pública Nacional (APN), tengan buen día.

Soy Rosa Nicolasa Rodríguez Castro, Lic en Psicología, les pido su apoyo y colaboración para contestar la presente encuesta anónima, donde les consulto sus opiniones acerca de varios aspectos que hacen a la tarea del Verificador/a y su vida dentro del organismo. Los datos obtenidos se analizarán y formarán parte de mi Trabajo Final de Tesis para la Maestría de RRHH, Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Universidad de Buenos Aires (UBA).

Sin más, les agradezco por su tiempo y colaboración.

1-Por favor indique con qué género se identifica

- Femenino
- Masculino
- X

2-Indique su edad

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 a 65 años
- De 66 años o más

3-Indique su nivel de estudios finalizados

- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Posgrado

4-Indique su antigüedad en el RENAPER

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 4 años
- Entre 5 y 9 años
- Entre 10 y 14 años
- Entre 15 y 19 años
- Entre 20 y 29 años

- Entre 30 años o más

5-Indique su modalidad de contratación

- Contrato 048
- Planta permanente

6-¿Se desempeña como Verificador/a con modalidad presencial, en el Área de Verificación (AV), de la Dirección Nacional de Identificación (DI) en el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), Administración Pública Nacional (APN)?

- Si
- No

7-Indique su antigüedad en el AV

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 4 años
- Entre 5 y 9 años
- Entre 10 o más

8-Su tarea como verificador/a es un trabajo de importancia o relevancia

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9-Su trabajo como Verificador/a requiere responsabilidad por la tarea

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10-Su trabajo como Verificador/a requiere concentración y atención en la tarea

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11-Su trabajo como Verificador/a requiere idoneidad y/o conocimientos específicos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12-Si al desarrollar su tarea descubre que hay algo que mejorar y lo comunica a sus jefes, siente que sus opiniones son tomadas en cuenta

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13-Ya que la apertura y cierre de los archivos que usted consulta marcan su ritmo en la tarea. Siempre es consultado o se le pide opinión cuando se realizan cambios en el diseño de su pantalla de trabajo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14-Considerando que debe respetar todas las normativas vigentes para la verificación positiva de un trámite. Usted siempre tiene la decisión final para verificarlo positivamente u observarlo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15-Siente que la tarea que realiza es valorada por sus jefes y/o por el RENAPER

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16-Su sueldo tiene correspondencia con la idoneidad y responsabilidad que requiere su puesto de trabajo

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17-Durante su trayectoria en el RENAPER lo han convocado desde RRHH para contestar encuestas de Motivación Laboral

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18-Le parece importante y beneficioso para usted, participar en encuestas de Motivación dentro del organismo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19-Durante su trayectoria en el RENAPER lo han convocado desde RRHH para contestar encuestas de Satisfacción Laboral

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20-Le parece importante y beneficioso para usted, participar en encuestas de Satisfacción Laboral dentro del organismo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21-Le parecen interesantes los cursos de capacitación que le propone RRHH

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22-Dentro de la oferta de cursos de capacitación que le ofrece RRHH usted encuentra capacitaciones específicas para enriquecer su tarea

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23-El desarrollo de la “Carrera Administrativa” de un empleado de la APN es un sistema que usted comprende con claridad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24-El desarrollo de la “Carrera Administrativa” de un empleado de la APN es un sistema transparente que promueve e incentiva a los empleados de la Administración

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25-Cada año se realiza una “Evaluación de Desempeño” para los empleados de la APN. Usted está conforme con la calificación que obtuvo este año

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26-La ”Evaluación de Desempeño” le parece un sistema que califica su desempeño real en la tarea

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27-¿Cómo siente que es la relación con sus jefes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28-¿Cómo siente que es la relación con sus compañeros de oficina?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sabe/ No contesta (NS/NC)
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29-En general ¿Cómo piensa que son las condiciones físicas y/o materiales en la oficina del AV?

- Totalmente satisfactoria
- Satisfactoria
- NS/NC
- Insatisfactoria
- Totalmente Insatisfactoria

30-¿En qué medida está satisfecho con los siguientes elementos y lugares de trabajo dentro del AV y del RENAPER?

Categorías				
------------	--	--	--	--

Elementos/ lugares	Totalmente satisfactoria	Satisfactoria	NS/NC	Insatisfactoria	Totalmente Insatisfactoria
Sillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escritorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mouse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teclados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pantallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sist. operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene en gral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31-Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión pública se expresa descalificando a los empleados/as de la Administración

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NS/NC
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32-Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión de algunos funcionarios/as públicos y/o personalidades de la política se expresan descalificando a los empleados/as de la Administración

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NS/NC
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33-Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión de algunos periodistas se expresa descalificando a los empleados/as de la Administración

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NS/NC
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

34-Esta encuesta le ha resultado interesante

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- NS/NC
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

II- Presentación de resultados del trabajo de campo

A continuación, se presentan los datos detallados obtenidos de la encuesta a partir del ítem ocho, los ítems anteriores fueron trabajados en el capítulo de Trabajo de Campo.

Variable Motivación laboral

Dimensión: *Intrínseca*

Tabla N° 20

8° Ítem: Su tarea como verificador/a es un trabajo de importancia o relevancia.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	18	90.0%
De acuerdo	2	100%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N° 21

9° Ítem: Su trabajo como Verificador/a requiere responsabilidad por la tarea.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	17	85.0%
De acuerdo	3	15.0%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N° 22

10° Ítem: Su trabajo como Verificador/a requiere concentración y atención en la tarea.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	20	100.0%
De acuerdo	0	0%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°23

11° Ítem: Su trabajo como Verificador/a requiere idoneidad y/o conocimientos específicos.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	15	75.0%
De acuerdo	5	25.0%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°24

12° Ítem: Si al desarrollar su tarea descubre que hay algo que mejorar y lo comunica a sus jefes, siente que sus opiniones son tomadas en cuenta.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	7	35.0%
De acuerdo	8	40.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°25

13° Ítem: Ya que la apertura y cierre de los archivos que usted consulta marcan su ritmo en la tarea. Siempre es consultado o se le pide opinión cuando se realizan cambios en el diseño de su pantalla de trabajo.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	5	25.0%
De acuerdo	2	10.0%
NS/NC	5	25.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	6	30.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°26

14° Ítem: Considerando que debe respetar todas las normativas vigentes para la verificación positiva de un trámite. Usted siempre tiene la decisión final para verificarlo positivamente u observarlo.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	11	55.0%
De acuerdo	6	30.0%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°27

15° Ítem:

Siente que la tarea que realiza es valorada por sus jefes y/o por el RENAPER.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	8	40.0%
De acuerdo	7	35.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°28

16° Ítem: Su sueldo tiene correspondencia con la idoneidad y responsabilidad que requiere su puesto de trabajo.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	1	5.0%
De acuerdo	3	15.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	9	45.0%
Totalmente en desacuerdo	6	30.0%
Total	20	100.0%

Fuente :Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N° 29

17° Ítem: Durante su trayectoria en el RENAPER lo han convocado desde RRHH para contestar encuestas de Motivación Laboral.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	15.0%
NS/NC	2	10.0%
En desacuerdo	10	50.0%
Totalmente en desacuerdo	5	25.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°30

18° Ítem: Le parece importante y beneficioso para usted, participar en encuestas de Motivación dentro del organismo.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	13	65.0%
De acuerdo	6	30.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°31

19° Ítem: Durante su trayectoria en el RENAPER lo han convocado desde RRHH para contestar encuestas de Satisfacción Laboral.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	15.0%
NS/NC	2	10.0%
En desacuerdo	12	60.0%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°32

20° Ítem: Le parece importante y beneficioso para usted, participar en encuestas de Satisfacción Laboral dentro del organismo.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	13	65.0%
De acuerdo	6	30.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Dimensión: Extrínseca

Tabla N°33

21° Ítem: Le parecen interesantes los cursos de capacitación que le propone RRHH.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	7	35.0%
De acuerdo	9	45.0%
NS/NC	2	10.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°34

22° Ítem: Dentro de la oferta de cursos de capacitación que le ofrece RRHH usted encuentra capacitaciones específicas para enriquecer su tarea.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	4	20.0%
De acuerdo	5	25.0%
NS/NC	6	30.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°35

23° Ítem: El desarrollo de la “Carrera Administrativa” de un empleado de la APN es un sistema que usted comprende con claridad.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	5	25.0%
De acuerdo	4	20.0%
NS/NC	5	25.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°36

24° Ítem: El desarrollo de la “Carrera Administrativa” de un empleado de la APN es un sistema transparente que promueve e incentiva a los empleados de la Administración.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	4	20.0%
De acuerdo	2	10.0%
NS/NC	5	25.0%
En desacuerdo	6	30.0%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°37

25° Ítem: Cada año se realiza una “Evaluación de Desempeño” para los empleados de la APN. Usted está conforme con la calificación que obtuvo este año.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	2	10.0%
De acuerdo	5	25.0%
NS/NC	4	20.0%
En desacuerdo	6	30.0%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°38

26° Ítem: La " Evaluación de Desempeño " le parece un sistema que califica su desempeño real en la tarea.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	2	10.0%
De acuerdo	5	25.0%
NS/NC	4	20.0%
En desacuerdo	6	30.0%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Variable Satisfacción laboral

Dimensión: Relaciones interpersonales

Tabla N°39

27° Ítem: ¿Cómo siente que es la relación con sus jefes?

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	8	40.0%
Satisfactoria	9	45.0%
NS/NC	0	0%

Insatisfactoria	3	15.0%
Totalmente insatisfactoria	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°40

28° Ítem: *¿Cómo siente que es la relación con sus compañeros de oficina?*

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	10	50.0%
Satisfactoria	9	45.0%
NS/NC	0	0%
Insatisfactoria	1	5.0%
Totalmente insatisfactoria	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Dimensión: *Condiciones físicas y/o materiales en el lugar de trabajo*

Tabla N°41

29 Ítem: *En general ¿Cómo piensa que son las condiciones físicas y/o materiales en la oficina del AV?*

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
------------------	-------------------	-------------------

Totalmente satisfactoria	10	50.0%
Satisfactoria	9	45.0%
NS/NC	0	0%
Insatisfactoria	1	5.0%
Totalmente insatisfactoria	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°42

30° Ítem: ¿En qué medida está satisfecho con los siguientes elementos y lugares de trabajo dentro del AV y del RENAPER?

a) Sillas

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	2	10.0%
Satisfactoria	10	50.0%
NS/NC	1	5.0%
Insatisfactoria	5	25.0%
Totalmente insatisfactoria	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°43

b) Escritorios

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	2	10.0%
Satisfactoria	13	65.0%
NS/NC	1	5.0%
Insatisfactoria	3	15.0%
Totalmente insatisfactoria	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°44

c) Mouse

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	2	10.0%
Satisfactoria	10	50.0%
NS/NC	2	10.0%
Insatisfactoria	4	20.0%
Totalmente insatisfactoria	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°45

d) Teclados

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
------------------	-------------------	-------------------

Totalmente satisfactoria	3	150%
Satisfactoria	10	50.0%
NS/NC	3	15.0%
Insatisfactoria	3	15.0%
Totalmente insatisfactoria	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°46

e) Pantallas

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	3	15.0%
Satisfactoria	11	55.0%
NS/NC	1	5.0%
Insatisfactoria	4	20.0%
Totalmente insatisfactoria	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°47

f) Sistema operativo

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	1	5.0%

Satisfactoria	13	65.0%
NS/NC	3	15.0%
Insatisfactoria	2	10.0%
Totalmente insatisfactoria	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°48

g) Iluminación

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	3	15.0%
Satisfactoria	10	50.0%
NS/NC	3	15.0%
Insatisfactoria	2	10.0%
Totalmente insatisfactoria	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°49

h) Comedor

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
------------------	-------------------	-------------------

Totalmente satisfactoria	1	5.0%
Satisfactoria	13	65.0%
NS/NC	2	10.0%
Insatisfactoria	4	20.0%
Totalmente insatisfactoria	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°50

j) Baños

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	3	15.0%
Satisfactoria	14	70.0%
NS/NC	1	5.0%
Insatisfactoria	1	5.0%
Totalmente insatisfactoria	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°51

j) Higiene en general

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente satisfactoria	3	15.0%

Satisfactoria	14	70.0%
NS/NC	2	100%
Insatisfactoria	1	5.0%
Totalmente insatisfactoria	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Dimensión: *Sentido de pertenencia*

Tabla N°52

31° Ítem: *Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión pública se expresa descalificando a los empleados/as de la Administración.*

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	11	55.0%
De acuerdo	4	20.0%
NS/NC	2	10.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°53

32° Ítem: Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión de algunos funcionarios/as públicos y/o personalidades de la política se expresan descalificando a los empleados/as de la Administración.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	12	60.0%
De acuerdo	4	20.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°54

33° Ítem: Siendo un empleado de la APN, se siente negativamente afectado cuando la opinión de algunos periodistas se expresa descalificando a los empleados/as de la Administración.

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	13	65.0%
De acuerdo	3	15.0%
NS/NC	1	5.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas

Tabla N°55

34° Ítem: *Esta encuesta le ha resultado interesante*

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	15	75.0%
De acuerdo	5	25.0%
NS/NC	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: **Elaboración propia en base a encuestas aplicadas**

III Entrevista abierta

Entrevistada: Sra. Coordinadora de la División Verificación de Identidad o Área de Verificación en el RENAPER, Dra. María Eugenia Rodríguez Castro

A continuación, se presenta la desgrabación de la entrevista, identificando a la entrevistada como “ME” (María Eugenia) y a la entrevistadora como “E”.

E: Hola buenas noches ¿Cómo te va? gracias por la entrevista, bueno yo soy Rosa estoy haciendo una tesis de maestría en recursos humanos. Y quería hacerte una entrevista para hacerte unas preguntas de tu trabajo, de tu equipo; preséntate cuando quieras y contame cuál es tu función, cuál sería tu trabajo.

ME: Hola Rosa ¿cómo estás? Bueno un gusto, mi nombre completo es: María Eugenia Rodríguez Castro; un trabajo en el RENAPER hace 27 años, actualmente soy coordinadora del área de verificación, arrancamos en el 2009 con el nuevo sistema de digitalización de todo lo que es el DNI, la información dactiloscópica y biográfica; y bueno cumpla esa función de coordinar la tarea en el área de verificación, específicamente en lo que es la sede de la planta documental de Chutro.

E: Cuando vos me decís que en el 2009 con la implementación del DNI digital

ME: Exacto

E: ¿Cómo se hacía antes?

ME: Era todo manual, era todo un proceso desde la toma del trámite, en forma manual, en formularios, formulario 11; después ese formulario se hacía una planilla con todos los trámites tomados en el día. Esos trámites por cada oficina se enviaban al central para ser trabajados, ya sea de una oficina que estaban en Capital Federal, como en la quica o como en Ushuaia.

E: De todas las partes del país

ME: De todas las partes del país Incluidas también los consulados

E: Ósea que era un trabajo monstruoso

ME: Todo manual, exacto, una vez que ese trámite llegaba el RENAPER había como una selección, un ordenamiento, una organización de cómo se iba trabajar el trámite para

poder procesar el DNI, entraban a una oficina que en ese tiempo se llamaba ingreso de datos, mesa de entrada; en dónde se seleccionan los tipos de trámites, si tenía la boleta prenumerada, que en ese momento el pago era manual, si no era efectuado; después de eso se cargaban todas las boletas numeradas gratuitas o no, se cargaban en un sistema tanto las que con arancel o sin arancel.

E: Eso, hasta ese momento ¿Era lo único que se hacía con el sistema? digamos, cargado el pago

ME: Y bueno, después de ahí pasaba a lo que es Fichero, el departamento de registros, era bastante amplio. En dónde trabajamos todos los que verificamos los trámites, lo que cotejaban y los que trabajaban en fichero, era sacar las fichas de cada ciudadano que solicitaba un trámite, lo que nosotros llamamos, el archivo numérico, porque tenemos tres tipos de archivo. El que más se usa hoy en día, por el tema del sistema es el numérico, después existe uno dactiloscópico y el otro fonético.

E: ¿El dactiloscópico es el de las huellas digitales?

ME: Exacto, pero prácticamente eso hace muchos años que se dejó de usar en el renaper y esto más que nada lo utiliza, no quiero meterme mucho en el tema, porque no sé cómo están actualmente, pero lo utilizaba reincidencia y policía.

E: ¿Y el otro era el archivo?

ME: Fonético.

E: ¿Qué es así por cómo suena el apellido? Digamos.

ME: Exacto.

E: Digamos que Quiroga y Kioto, qué es con k, es lo mismo porque suena como

ME: Exacto ponele, no sé Quiroga en vez de con q es con k.

E: Claro porque lo buscamos así.

ME: Exacto.

E: Que interesante.

ME: Si, bueno después de eso de que llegaba, ósea EL departamento de registro, no quiero ser muy reiterativa, llegaba a la parte donde se controlaban todos los trámites que ingresaban, después de eso pasaba la parte del fichero en donde los empleados iban y buscaban esas numeraciones

E: Cada ficha de cada persona que había pedido un trámite de DNI, buscaban esa ficha por número.

ME: Por número; Bueno eso tenía todo un proceso particular después de que se sacaban las fichas esos paquetes se volvían a entregar al jefe de sección, por ejemplo que después este los repartía para que se hiciera el cotejo dactiloscópico en el caso de que eran mayores, en ese tiempo, mayores de 18 y los que eran menores de 18 pasaban directamente a verificación, ahora esto trámites, que pasaban primero por el cotejo dactiloscópico una vez hecho el cotejo y a verse aprobado el trámite, la identidad de la persona, pasaba para verificación cuándo terminaba ese proceso; Ahí es donde terminaba digamos el trabajo del Departamento de registro, de identificación, que actualmente para todos es la dirección nacional identificación.

E: Claro antes era registro, a partir del 2009 que se implementa el DNI, surge esta dirección.

ME: Exacto

E: Y en ese momento cuando se hacía todo a mano, ¿Cómo era el trabajo del verificador?

ME: A ver, en ese momento, es igual pero distinto, ósea porque era muy manual, nosotros trabajamos con el confronte de datos de lo que el ciudadano aportaba en ese formulario solicitando su DNI, su ejemplar de DNI, lo confrontábamos con los datos que nosotros ya teníamos en el sistema, perdón en el fichero, con esa ficha única de identidad.

E: La que buscaban con el número de DNI.

ME: Exacto, lo que cuando uno hacía su DNI a los 16 años se cortejaban las huellas con lo que uno ponía en ese momento, en ese trámite; Y en el caso de los menores de edad, estos datos biográficos se comparaba con la partida de nacimiento, osea que era un confronte de lo que venía en el trámite tomado con lo que para nosotros era digamos la base de datos en este caso mayores formulario 1 de mayor y en el caso de los menores con la partida legalizada que presentaba el ciudadano a realizar el trámite si era menor de edad.

E: ¿Y hoy en día como se hace el trámite de verificación?, Osea perdón ¿Cómo se hace la tarea de verificación, ¿cómo trabajan hoy los verificadores?

ME: Bueno, te aclaro en el sistema anterior no solamente que nosotros contratamos los datos biográficos, sino que aparte cotejábamos lo que era el domicilio, si el domicilio este ciudadano lo estaba actualizando, nosotros con lapicera manuscrito teníamos que pasar transcribir el domicilio que la persona estaba sentando como nuevo.

E: ¿Y dónde lo transcribían?

ME: En la parte de atrás del formulario en la parte del dorso del formulario 1.

E: De la ficha verficatoria.

ME: De la ficha de verificación, exacto.

E: Osea que ese era el sistema que había para guardar los datos.

ME: Exacto, en la ficha se concentraba todo. Bueno hoy en día es la toma de trámite, en los centros de toma, operativos, todo lo que sean centro de tomas, o puesto de toma.; en dónde se hace todo por sistema, o sea vos tenés un programa en donde el empleado el RENAPER saluda al ciudadano y le dice: ¿Bueno, Qué trámite necesita hacer? entonces lo primero que le decís número de documento, cuando el empleado de RENAPER carga número de documento y apellido, el sistema ya te está tirando lo que hay de él, en el caso que ya tenga un trámite previo.

E: Osea un documento digital.

ME: Exacto, osea que una vez que se toma este trámite, en el centro, el puesto de toma; automáticamente por sistema cae en la bandeja, esto es así, en la bandeja de verificación si el trámite del ciudadano es menor, si el que hace el trámite es menor.

E: Cae directamente en la bandeja.

ME: Cae directamente en la bandeja de verificación; Y si es mayor primero cae en la bandeja de dactiloscopia, de cotejo dactiloscópico. Bueno lo que hace el verificador es lo mismo que hacíamos con el formulario, pero en la computadora, tenemos un programa en donde nos cae el trámite; tenemos, la foto, la huella, la firma del ciudadano y tenemos los datos que este ciudadano aportó y que el sistema tomó; ¡Sí! bueno y después nosotros tenemos en lo que es nuestro legajo digital si en dónde podemos tener si es mayor de edad el formulario 1, el formulario único.

E: ¿El formulario uno es el que tiene las huellas que se buscaba en el archivo numérico?

ME: Exacto.

E: Y eso ahora está digitalizado. está digital la imagen en el sistema

ME: Exacto.

E: Y sino, también está hasta el formulario único que era el de menor.

ME: Y sino está el formulario único que era el de menor, que algunos tienen huella digital o no; Ahora hacen el trabajo también de confronte de datos biográfico con lo que el ciudadano declaró en la toma de trámite con lo que nosotros tenemos en base, en la base de datos, lo que tenemos, lo que no figuran ese formulario o en la documentación respaldatoria, partidas, etcétera, y varios tipos de trámites.

E: Carta de ciudadanía.

ME: Carta de ciudadanía, opciones de nacionalidad, adopciones.

E: Cambio de género.

ME: Exacto, CPI (certificado de preinscripción de identificación). Bueno nos vamos adaptando con todo pero bueno lo que pasa es que ya no lo hacemos más en forma manual sino que es todo por sistema y es una plataforma de trabajo que tenemos, que digamos, es práctica, es compleja; porque a veces hay mucha documentación respaldatoria, o sea cada trámite que hace el ciudadano puede aportar o no algo al trámite y en el caso de los menores o cartas de ciudadanía, opciones, CPI, todo esto, hay mucha documentación respaldatoria que a veces es repetida se reitera, y eso un trabajo que el verificador lo tiene como engorroso; porque a veces estás buscando, ponele, si es una reposición de datos o es una rectificación que va a modificar algo de su identidad y su nombre.

E: Y en el legajo que hay en el RENAPER de esa persona.

ME: Exacto; entonces es como que a veces el verificador empieza a buscar, a buscar y son partidas que a veces tenés 3,4,10 partidas y tenés que ir abriendo todos los archivos para poder corroborar y poder aprobar el trámite que el ciudadano está solicitando.

E: ¿El verificador para hacer todo eso necesita tener conocimiento de esa documentación respaldatoria? ¿Necesita estar preparado para eso, necesita algún conocimiento específico?

ME: En realidad todo lo que es la parte de verificación, si hay conocimiento. Nosotros trabajamos en base a normativas, leyes.

E: Tiene que conocer las normativas.

ME: Sí, pero en realidad el que entra en verificación es un área que por supuesto que conlleva mucha responsabilidad, porque estamos hablando de la identidad de las personas, pero que el conocimiento no es como que lo vamos trasladando boca a boca como que no, no sé ha implementado muchas capacitaciones en lo que es esta área, en cuestiones de decir, bueno aprendemos la ley, sino que en realidad aprendemos la ley pero en cosas concretas,

poner la ley 20957 Artículo 241, nosotros sabemos qué es opción, 20957 artículo 91 es nativo, la 346 es naturalizado; Osea hay cosas que como que muy específicas para cada trámite y bueno hay muchos empleados que sí que con el tiempo van preguntando como que tiene curiosidad se involucran un poco más en todo y son los que piden a veces las capacitaciones, que las capacitaciones siempre fueron muy bien vistas y los verificadores muy predispuestos, porque son los espacios en dónde se sacan un montón de dudas y en donde se unifican criterios.

E: Entonces según tu opinión ¿Los verificadores necesitan conocimientos específicos? Digamos necesita ser idóneo, porque por ejemplo para un cambio de género, qué es algo bastante nuevo, ellos tienen que saber que documentación respaldatoria tiene que mandar el ciudadano, tienen que constatar que eso este, se entrega documentación escaneada para poder.

ME: Aprobar el trámite o no; muchas veces lo que pasa es que, o consultan, o no lo terminan de trabajar, entonces ahí es donde nosotros empezamos a ver qué hay que hacer como una pequeña capacitación, como para empezar a reforzar, pero aparte como para hacer centro en dónde, porque no terminan de trabajar el trámite si es por desconocimiento, por una falla de sistema que también ocurre mucho y es de ahí donde nosotros empezamos a sacar conclusiones de se hace falta más capacitación, tratar temas más específicos cómo son estos trámites de nuevos cambio de género, CPI, qué es lo que necesitan porque son negativos al comienzo.

E: El no binario también.

ME: Exacto.

E: Eso es más nuevo que cambia de género

ME: Claro y es más complejo, porque todavía el sistema está teniendo como complicaciones, osea es como que a veces toman un trámite, se toma un trámite con cosas que se pueden corregir porque no cambia la esencia del trámite, desde el lado del verificador, pero que se pueden aprobar porque igualmente no modifica la esencia del trámite, que nosotros sabemos a veces que hay problemas con el sistema. Pero en el camino en el caso del no binario, arranca directamente en la toma de trámites, si en la toma de trámites no se lo tomaron con x, después el verificador no puede corregirlo y cosas así.

E: Osea, ¿Que, en el sexo en lugar de masculino, femenino; tiene que poner x, el que toma el trámite, porque de lo contrario el verificador no lo puedo lograr después? ¿Por más que le mandé toda la documentación, el sistema no lo permite?

ME: Pero bueno hay un montón de cosas que están muy buenas, pero hay cosas que todavía como todo hay que pulirlo, esto es lo que tiene este sistema de identificación, que la verdad que hace del 2009 que arrancamos con el DNI digital y cada vez es como que se va puliendo va mejorando pero en la medida que salen cosas nuevas, conlleva un tiempo de, bueno, prueba error, ir viendo cómo va trabajando, cuáles son los inconvenientes que se puedan presentar nada, es como si estás ensayando, es así prueba, error, para ver cómo sale, hasta que se pule y después vendrá algo nuevo que vamos a empezar con lo mismo, pero es como que siempre este sistema, lo que tiene es una mejora continua, que tiene que ver con todos los actores no del organismo.

E: Entonces, según tu criterio ¿El verificador tiene en su tarea mucha responsabilidad?

ME: Por supuesto, tanto como el dactiloscopio. tendría que ser tanta como todo el organismo.

E: Pero, ¿Es comparable con la del dactiloscopio?

ME: Es comparable con la del dactiloscopio, sí, porque como es más técnico tiene otro reconocimiento y verificado de lo que ve en todo lo que es la documentación. Sí, entonces tiene que se tiene que saber, leer una documentación, es responsable de que los nombres y apellidos todos los datos estén bien escritos, las fechas que sean correctas, sino corregir lo que esté mal y el tema del dactiloscopio lo que hace es dar fe de la identidad de la persona que está solicitando el DNI, según la huella digital, osea no hay no hay grises en dactiloscopia. Entonces la responsabilidad de la misma, porque es un servicio de ciudadanía y estamos hablando de la identidad de las personas entonces, es como siempre decimos que el dactiloscopio, es el que por ahí tiene más responsabilidad, es distinto el trabajo, no es que tenga más responsabilidad; igualmente en un menor cuando el verificador lo identifica, con la partida de nacimiento, el verificador se puede equivocar el nombre, se puede equivocar en apellido, en el número de documento y también lo está perjudicando.

E: Claro es un error qué recae sobre el ciudadano

ME: Exacto, siempre los errores que nosotros cometemos, que podemos llegar a cometer, tanto en dactiloscopia como en verificación perjudicamos al ciudadano.

E: ¡Si! Mucha responsabilidad, y vos me hablabas acerca de que las capacitaciones a veces son como escasas con respecto a específicamente algunos temas que por ahí los verificadores

necesitan manejar más cómodamente, osea porque ellos mismos se dan cuenta que necesitan un saber más, y van preguntándoles, te preguntará a vos, le preguntan a tu equipo de colaboradores

ME: Si, les preguntan a los supervisores, siempre si no estoy yo, hay otros compañeros está el otro coordinador de verificación, Sebastián, y tenemos supervisores que también pueden atender. Igualmente, siempre cuando hay alguna duda las consultas terminan en los coordinadores

E: Claro, los que definen digamos.

ME: Los que definimos sí.

E: ¿Y ustedes tienen herramientas? ¿Vos tenés herramientas para poder definir eso que el verificador no tiene? el verificador tiene algunas herramientas, pero ¿Vos tenés otras herramientas más específicas?

ME: No, en realidad, si de alguna manera creo que las herramientas son que tengo 27 años en el RENAPER, me inicie en la parte de identificación en registros y es como que uno ya que tiene internalizado todo lo que tiene que ver con identificación ,es algo que es un lenguaje, es algo hasta el motivo, el tema del que ama la identidad, del que ama identificación, lo va amar siempre y con los años, y con el conocimiento porque obviamente tiene que ver con que uno se interese en aprender más, buscar una ley que hoy tenemos acceso a montón de información también tiene que ver con que te guste lo que haces. Entonces bueno de mi parte dactiloscopia es mi pasión, después verificación es la otra parte de la identidad que a mí también me apasiona, me gusta y me encanta ser parte, me encantó y me encanta ser parte de esta de esta nueva forma de identificar digitalmente, tanto yo, como todos mis compañeros y obviamente mis directores (directora director) caminamos por todo este cambio cultural, laboral, de lo que fue pasarlo manual cuando ya conocíamos todo lo que era el sistema el circuito del DNI , desde que se tomaba el trámite, hasta como salía a arrancar de nuevo en algo que era totalmente digitalizado, que ya no pagas lapicera, que no ocupabas papeles y era todo por computadora, hoy en día es todo por computadora; es más si querés anotar algo tenés las notas en la computadora, nota rápida,

E: Claro.

ME: Osea que no necesitas lapicera si querés anotar algo; entonces bueno creo que, para algunos costos de distintas formas, distintas maneras.

E: Acostumbrarse a lo digital.

ME: Claro, a mí me costó dejar de extrañar mi otro lugar, mi lugar de siempre, estar en diagonal en el otro edificio, pasar a un sistema de fábrica en dónde tenés cámara que ya no las ves; sin embargo, tenemos cámara, no tenemos más cuadernos, no tenemos anotadores, estamos todos en forma individual; antes nos sentábamos en mesas

E: ¿Mesas compartidas?

ME: Compartida, y hoy en día vos tenés tu escritorio, y después por una capacidad de cupo empezaron a reformar todo pero antes teníamos hasta los boxes, no nos veríamos, y ahora bajaron todo, entonces eso también te cambia un montón de cosas.

E: ¿Te cambia la dinámica con los compañeros?

ME: Si, te individualiza, te hace como más, que no sepas el nombre de tu compañero que se sientan fondo, y hace dos años, ponele, tres, cinco; que estás en la oficina y no sabes el nombre de tu compañero, cuando antes te conocía con todos, no eras amigo de todos, pero todos teníamos como mucha empatía, siempre hubo quilombos en las oficinas, pero hoy en día es que no hay ni quilombo directamente hay indiferencia

E: Y mucho silencio

ME: Mucho silencio, no sos de mi grupo, no sos de mi tribu, son ellos, ellos, ellas; es todo así, y bueno creo que es lo que se viene, es algo nuevo y que yo lo veo como una persona también que ya lleva mucho tiempo, comprendo que es lo nuevo y lo que viene son chicos más jóvenes, con otra mentalidad, con otras características.

E: Con otra manera de relacionarse

ME: Con otras las maneras quizás hasta mucho más simples, pero por ahí lo que yo veo también, es que no tienen todo eso como para laburar, que vos decís te da mucha energía en el laburo, le da mucha pila, pero no tiene lo que todos nosotros que hace años que venimos tenemos, que ese conocimiento previo.

E: Que te da la experiencia te da la experiencia.

ME: Que te da la experiencia, y obviamente los años también, de estar, de pertenecer

E: El sentido de pertenencia.

ME: El sentido de pertenencia hoy en día no lo tienen, la mayoría de los que ingresaron hace un par de años.

E: Qué son nuevos digamos.

ME: Si, diez años.

E: Para la cultura del estado trae muchas cosas buenas, pero también se desvirtúan otras que venían arraigadas.

ME: Y qué tiene que ver con el compromiso con el ciudadano, poner de uno, el de decir me compro una lapicera, me compró la libretita, yo llevo todo, ahora nadie quiere llevar; no digo que no estaba bien, pero uno le ponía algo a lo que quería.

E: Claro, le ponías mucho digamos.

ME: Le ponías mucho, hoy en día no tienen lapicera y si no tiene no pueden firmar, si tienen que firmar algo; no dan nada.

E: El tema de que sea todo digital implica que no lleven nada para trabajar porque tienen todo en la pantalla, su escritorio, su mouse, su teclado y eso es todo

ME: Tal cual, pero bueno es eso igual, es como creo que también tiene que ver con poder empezar a hacer como más constante en todo lo que es las capacitaciones, concientizar

E: ¿Vos crees que hace falta más capacitaciones o más capacitaciones específicas?

ME: No, capacitaciones específicas y todo lo que tiene que ver con, para todo el organismo, el tema de concientizar a los empleados, el trabajo que tiene, de lo que es el RENAPER lo que implica y para quienes estamos trabajando.

E: ¿Vos crees que, quizás, por ejemplo, el tema de la motivación en la satisfacción laboral debería trabajar si un poco más en el organismo? el hecho de tomar encuestas de motivación y satisfacción, por ejemplo, yo hice unas encuestas a los verificadores con modalidad presencial, qué son los que ahora están trabajando en la oficina, porque por el tema de la pandemia, qué sé yo ¿La mayoría están trabajando homeoffice no?

ME: Si, todavía sí porque lo podemos hacer.

E: Claro es un área que puede trabajar homeoffice, y entre las cosas que me llamaron la atención es que no hay encuestas de satisfacción o de motivación.

ME: Sí, bueno a ver yo no quiero meterme mucho en todo lo que son otras áreas.

E: ¿A vos por ejemplo te hicieron encuestas?

ME: No, yo creo que primero no nos han hecho encuestas de satisfacción.

E: ¿y de motivación? -

ME: Ni de motivación.

E: 27 años tenés de trabajo en el RENAPER y ¿no tenés recuerdo de que te hayan hecho?

ME: No, no hay porqué, pero no es porque el RENAPER en sí, ni el área de verificación, el estado en sí.

E: Claro.

ME: Es como que todavía se está empezando a trabajar porque hay organismos, yo se que hay organismo que trabajan con el tema de la motivación, que hoy en día para una persona común y en los tiempos que vivimos es el sueldo una de las motivaciones pero después otra de las motivaciones es esto de que pasa en la forma de trabajo vos o yo en mi puesto de coordinadora, en mi trabajo de coordinadora yo estoy por si alguno quiere preguntarme algo, si tiene alguna duda, para chequear que trabajen, que la producción, que la demanda, nosotros trabajamos de acuerdo a la demanda que hay de trámites para hacer el DNI.

E: Osea que hay una producción de acuerdo a la demanda que hay.

ME: Sí, sí nosotros siempre estamos, como siempre se va regulando, es algo que se va a regulando.

E: ¿Es dinámico digamos?

ME: Si es Dinámico. Entonces qué pasa, puede pasar que no hable, que salude cuando llegó saludo a todos después puedo hablar algo o les aviso si voy alguna oficina hacer algo, algo que me saqué de mi oficina de mi puesto de trabajo por ahí cruzamos unas palabras pero después no hablamos más y por ahí esto pasa muchos días en el mes ponele como para poner entre tiempos entonces, es como que el mismo trabajo te lleva a no tener mucho mucho diálogo.

E: Mucha relación entre compañeros digamos.

ME: Mucha relación, exacto. Entonces a veces vos te das cuenta que hay un grupo que de repente está súper armado que se súper contienen, porque dicen si no es insoportable, no se pasa más la hora, me aburro y muchas veces se consultan entre ellos cosas.

E: Ah, se acompañan digamos en la tarea.

ME: Si, y entonces cuando no la sacan, sacan la duda y dicen bueno preguntémosle a Maru y le preguntan al que esté.

E: Claro.

ME: De los coordinadores, supervisores; se hacen como grupos

E: Se hacen los grupos depende de la cercanía porque no pueden pararse, ni andar están en su computadora.

ME: Exacto, depende de la cercanía.

E: Y se hacen como pequeñas tribus, esas tribus que vos me decías que se apoyan entre ellos.

ME: Si, si tal cual. Y después nosotros los coordinadores que tenemos mucho laburo también, es como que estamos nosotros en nuestro trabajo y bueno obviamente vamos asistiendo lo que ellos necesiten, pero en algún momento vos te despartas así y decís uy están re podridos por acá Jajaja, y como que empiezan a decir no me alcanza el sueldo, esto no es así, la silla está rota y es como que todo se termina resolviendo en la oficina conteniéndolos diciendo, chicos yo también tengo a mi silla rota o esto no me gusta.

E: Claro, bien estado digamos.

ME: Sí, sí, sí.

E: El tema de las sillas, el tema de la oficina en general.

ME: Lo que pasa que esto ha pasado históricamente, entonces a veces también hay que bajarlos un poco la realidad de decir también tenemos derechos de tener una buena silla que está bastante bueno nuestro lugar de trabajo para lo que sea recordamos lo anterior.

E: Claro dónde te llevabas tu lapicera y tu libreta.

ME: Donde te llevabas tu lapicera, sí. Donde pasaba todo lo que pasaba, los ficheros, todo sucio, cucarachas, bueno todas esas, es distinto todo esto pero muchas veces sí me doy cuenta que llegó un momento que sí, que no tiene motivación y eso es lo que hace que muchos también se vayan, que quieran cambiar y uno piensa a veces te vas a cambiar a un lugar peor; peor en el sentido de la dinámica de trabajo o la impresión de que si van a estar parado todo el tiempo, acá están sentados, están cómodos pero bueno tiene que ver también con la persona.

E: Vos decís cambiarse de sector, de área digamos como para renovar, lo que la motivación los empuja.

ME: Si, se agotan, pero también hay gente que hace muchos, muchos años que está, verificando y por ahí son distintos porque no te van a hacer mucha producción, son más lentos, pero no es que son lentos, miran más y prestan atención a lo que tienen que prestar atención o sea te verifican un trámite y por lo general es esos trámites no tienen errores.

E: Claro.

ME: Están comprometidos con el trabajo, porque es cómo tu trabajo pero estás trabajando con personas, con la vida de las personas también de alguna forma porque el DNI que es súper repetido esto, es la puerta de entrada tus derechos y esa es la realidad, vos a partir del DNI podés a hacer o podés dejar de hacer un montón de cosas, si no lo tenés, como una obra social, o un remedio en la farmacia o sea pasa por todos lados, no tenés el DNI, lo tenés mal, ANSES te mata o sea no te da nada y bueno entonces es como que es algo que es imprescindible.

E: Imprescindible, sí.

ME: Es lo primero que necesitamos para todo, entonces bueno creo que hay que tomar conciencia de eso, pero también en muchos trabajos, en el RENAPER siempre tenés algo para ponerle, un plus de lo tuyo, de tu vida, de tu persona.

E: Si por lo que me contas la gente en verificación es como muy responsable y comprometida con su trabajo y a la vez tiene un grado de motivación digamos, no están motivados desde el organismo.

ME: Exacto.

E: Desde el estado.

ME: Exacto.

E: Y hay como por lo que me decís un poco de insatisfacción también con el lugar esto de la silla, por ejemplo, que son cosas importantes para una persona que está en su lugar de trabajo que en un ámbito privado se da por descontado que eso se cuida, pero estamos en el estado y entonces eso ya es otra cosa.

ME: Sí hay cosas que por ahí fallan pero también creo que hay cosas peores que puedan pasar, el estado tiene algunas cosas por ahí esto que decimos, los sueldos un poco bastante bajos en comparación con otros organismos, con otros convenios pero a la vez como te decía yo tengo un sentido de pertenencia tan grande con mi organismo que también entiendo que en cuarentena no perdimos el trabajo, nos mantuvieron los sueldos, se trabajó home Office o sea es como que se buscó, se buscaron formas como para que podamos seguir trabajando que no nos perjudique, que no perdamos y no perjudicar a los ciudadanos y bueno cosas así, es verdad que bueno el tema de la carrera administrativa en el estado hasta hace unos meses era bastante mala porque no llegabas nunca pero también hay una realidad, bueno que ahora hay que empezar a capacitarse estudiar un poco más, o sea hay otras cosas, uno se tiene que ir adaptando a los tiempos que vienen. Entonces hasta hace unos meses porque una mejora

en lo que es el SINEP sobre la carrera administrativa en dónde bueno empieza a reconocer la profesionalización de los empleados y en dónde con el tema de todos los empleados que concursaron en el 2017, todos perdieron grados, todos perdimos plata en ese momento con el concurso de planta, al ser contratado teníamos un grado, una letra y un grado y al concursar algunos nos cambiaron la letra, osea nos aumentaron la letra, no subieron de letra, nos bajaron los grados, perdimos plata y aquellos compañeros que seguían en la misma letra le bajaron grados entonces todos perdimos plata pero ganamos la estabilidad.

E: Claro.

ME: Osea lo podés ver de cualquier lado, yo sentí la plata, pero también me puse contenta porque después de 25 años de llegar a la planta permanente en organismo que quiero es un montón, pero bueno, es verdad que para algunos fue como una desgracia.

E: Porque después de tantos años de contrato como en tu caso llegar a la planta y perder plata era como realmente desmotivarte y a la vez te hacía sentir segura con una estabilidad laboral.

ME: Exacto, sí es así por eso te digo depende de la persona que es lo que valoro que quería, que esperaba y bueno yo tengo una edad como para poder esperar y reacomodarme, bueno en ese momento lo pensaba que tenía edad como para reacomodarme, crecer un poco pero a otros no les convenía, algunos no concursaron y otros concursaron pero quedaron enojado, yo creo que en realidad lo que tendría que haber pasado que antes del concurso notificar a cada uno cómo iba a quedar, y cuánta plata iba a perder.

E: Ah eso no se hizo.

ME: No sé dijo claro, se corrió, así como una radio pasillo, pero después ...como que creo que nadie quiso escuchar eso porque yo sabía que por ahí perdíamos plata, pero tampoco pregunté cuánto porque no me importaba ya.

E: ¿Por qué vos tenías una teoría que era la estabilidad laboral, esa era tu meta digamos y después de ahí como vos decís reacomodarte?

ME: Reacomodarme, tal cual, pero bueno hay gente, compañeros que por ahí no entienden osea que entienden lo que les pasa a ellos y esperan lo que ellos necesitan.

E: Y el contexto queda como un poco fuera de contexto para ellos digamos.

ME: Totalmente, pero bueno por eso, es complicado el estado si vos querés, no sé triunfar, el estado no es para triunfar, es para triunfar personalmente no económicamente porque si

tenés la posibilidad, como nosotros, trabajamos en todo lo que es la identificación de la persona, yo te puedo decir que vos sos vos, que yo soy yo, o qué aquel no es quien dice ser y es un montón también.

E: Es como gratificante eso o darle su primer DNI a un bebe.

ME: Exacto. Lo mismo para el verificador de decir, si yo a esta persona sí, a este bebe, esta persona o cuando estás inscripciones tardías decís, qué bueno estás inscripciones tardías.

E: Como que hay como mucho sentimiento ahí o sea digamos no es un número el que ve el verificador.

ME: No, son personas con las que nosotros trabajamos.

E: Es interesante lo que vos me decís esto de bueno una identificación tardía y pensar bueno qué bueno por fin se identificó ahora tiene su DNI ¡y se le abre un mundo no!

ME: Sí, y aparte es esto porque a muchos de nosotros nos ha tocado también estar en operativo, la toma del trámite.

E: ¿Los operativos son los camiones y camionetas?

ME: Exacto, cuando vos te vas a un determinado lugar del país, cualquier lugar del país, conurbano, en donde un ejemplo un operativo hace muchos años, la matanza, habían dos personas, eran dos muchachas jóvenes, esquizofrénicos los dos hermanos, no tenían porque por ahí son esas familias que las asistentes sociales no llegan porque estas personas no se acercan a ningún lugar a pedir ayuda; bueno el tema es que estos dos muchachos estaban indocumentados y que cae un operativo el señor se acerca y dice: -Bueno que tenían su hijo- Primero me habla de uno, me habla mí, -bueno pero entonces que tiene, a ver que tenés para que lo identifiquemos- porque si no no yo le puedo decir: -Sí tráigame la partida y si no la tiene bueno vaya registro civil- No, nación lo que tiene es que vos tenés todas las herramientas para ayudar al ciudadano; entonces hablar con este hombre, con la asistente social que estaba en el operativo, a ver de qué manera lo conseguimos. Bueno así entonces conseguimos que los dos chicos de casi 30 años tengan su DNI; los esquizofrénicos no pueden acceder a la salud.

E: Tratamientos, nada.

ME: Todo se lo dan, pero se lo dan como nada, no están registrados se los dan de onda.

E: Como un derecho humano por ser un ser humano nada más.

ME: Entonces ahí bueno vos lo que ves viviendo estas experiencias que te digo, de estos ciudadanos, cuando vos vas a verificar un trámite, vos tenés que pensar en eso que vos no estás viendo la persona a la que le tomaron el trámite pero que cuando tomas un trámite pasan un montón de realidades.

E: Claro

ME: Que sí vos no las palpás a veces te pasa que no las sentís, ósea y decís: - Che, ¿le falta el acento? listo chau fuera.

E: Te lo da la experiencia.

ME: Te lo da la experiencia, es como cuando uno veía a nuestra directora. Y decís: - ¡Che, pobre este no, dáselo, seguro le paso esto, esto y esto! - y ellos te decían dáselo, no se lo des, osea aprobá este, no lo apruebes.

E: Claro porque cuando no hay nada con qué aprobarlo, aunque tengas buena voluntad no puedes hacer nada porque está todo normatizado u normalizado digamos.

ME: Entonces bueno pasan esas cosas, hay un montón de cosas.

E: Bueno; entonces vos retomando el tema de la motivación y la satisfacción de los empleados, me interesa mucho ese tema, entonces desde que vos tengas recuerdo desde tu trayectoria ¿No recordas haber participado en encuesta de motivación o satisfacción?

ME: No.

E: ¿No es algo que se haga en el organismo digamos?

ME: No.

E: Por lo menos no en el AV

ME: No

E: Y según tu criterio ¿En qué medida te resultaría útil? o pensar que por ejemplo para tu equipo que me diste muchas características de ellos, que de hecho son personas muy motivadas que hasta piden capacitaciones, preguntan, se interesan por aprender más porque supongo que por como vos lo explica las normativas bajan hacia los coordinadores, ustedes aprenden todo eso y luego lo van transmitiendo, pero digamos que la capacitación la hacen ustedes ahí en vivo.

ME: Exacto

E: ¿Y capaz la gente pide más?

ME: Si es algo constante. Igualmente, que me olvides porque no lo tuve presente cuando nosotros concursamos estudiamos toda la normativa con la que trabajamos y todos los que concursaron en el área de verificación, la ley 17, el decreto... no me sale ahora el de pasaporte.

E: Todo lo que tiene que ver con el área, normativas, leyes, todo

ME: Todo eso lo preparábamos, lo trabajamos entre todos, eso sí fue también muy bueno, pero después no tenés esa, osea es como que no tenés esa información; después pasan cosas, después pasan las elecciones, pasa que no sé qué hay capacitación de otra cosa que surge. por ejemplo, que ahora tenemos las normas ISO. pasó la cuarentena y está pasando; y bueno es como que siempre obviamente hay muchas cosas pendientes en lo que es el área como en todo el RENAPER me imagino y, pero es algo que se está pensando es más nosotros ya estamos pensando en una capacitación para este año.

E: Pero ¿Cuándo vos decís nosotros, son ustedes los coordinadores y los encargados?

ME: Si, nosotros somos un equipo.

E: Pero digamos que, ¿eso no baja de recursos humanos o del organismo?

ME: No, baja por, es como demanda espontánea del área

E: De ustedes, que dicen esto que vos me decías, que me contabas ¿Que los verificadores te piden información sobre algo, piden capacitaciones y ustedes se van dando cuenta que hace falta y lo transmite?

ME: Exacto, igualmente también lo que nosotros consideramos es cuando vemos que hay muchos errores o por ejemplo que te decía que como que largan los trámites no las concluyen, los dejan, no sabemos porque lo dejaron, entonces nosotros empezamos a deducir y a sospechar que es porque no lo saben trabajar.

E: Van viendo este trámite que quedó, van viendo de qué se trata eso y después ven otro quizás y entonces se dan cuenta

ME: Claro ya lo vamos viendo ponele porque nosotros ya conocemos a todos, entonces cuando vemos porque los trámites se trabajan todos, sino cae en reclamo por una bandeja, cae por otra bandeja de reclamos, cae por un llamado o por un mail de lo que es el reclamo institucional de Chutro, entonces ahí nos damos cuenta; justo estos trámites no lo hacen, este tipo de trámite no lo terminan, entonces no es por la persona en sí, sino porque decimos varios no trabaja o no concluyente este tipo de trámites, entonces de ahí deducimos,

empezamos a hablar, bueno hay que explicar explicar y preguntar porque no lo trabajo, sacar dudas si es que las tienen.

E: Claro ¿Ustedes mismos hacen su propia investigación?

ME: Exacto.

E: ¿Y de ahí van sacando qué es lo que pasa?

ME: Que es lo que vamos a trabajar

E: ¿Qué es lo que van a pedir para capacitarse?

ME: Pero no viene de capacitación

E: ¿Pero no habría un sondeo de parte de recursos humanos para ver cómo va ese tema de motivación, de satisfacción, de necesidad de capacitación?

ME: No, no hay, lo que si hay nosotros tenemos, como todo RENAPER y todo ministerio de capacitación del INAP de la baja capacitación porque son quiénes envían los mail, pero no no, no hay capacitación, igual nuestra área tanto verificación como dactiloscopia, pero en este caso verificación, son temas puntuales, es un área específica, y entonces nosotros también somos un equipo de trabajo, somos un equipo de calidad que estamos en constante relevamiento digamos de todo lo que afecta el área, de todo el trabajo que tiene, que tiene problemas, que no y bueno se va trabajando en eso.

E: ¿Ustedes, además, atienden todos los llamados del resto del país, de los operativos?

ME: Nosotros tenemos llamados de operativos que a veces son 30 operativos, no es que llaman todos constantemente, pero si hay muchas llamadas.

E: ¿Llaman para qué, para consultar?

ME: Llaman porque tienen un problema, porque no pueden tomar un trámite, por cualquier cosa te llaman

E: ¿Son muchos motivos?

ME: Son muchos motivos, a veces te llaman porque no saben tomar un trámite en un operativo.

E: Por ejemplo, ¿Cuándo hay algo nuevo?

ME: Son muchos los motivos y se mezcla también porque igual están los canales de comunicación, en dónde esa oficina o ese puesto de toma, dice mandó un mail: - no puedo tomar esto- nosotros tenemos una recepción de correo electrónico que siempre está al día,

todo el tiempo está el día, vamos trabajando todo el tiempo, intentamos contestar lo más rápido posible, hay un canal de comunicación. El tema es que como nos conocemos entre todos y como todos vamos de operativos, hacemos operativos o nos tienen como referentes, nos llaman, se atreven a llamar y a decir pasar por el tema de evitar el canal de comunicación oficial y nos llaman; a nosotros también si bien lo cortamos mucho, lo recortamos, pero hay mucha gente que llama.

E: ¿Por qué todo debe ser por el canal oficial?

ME: Exacto, pero bueno es que a veces

E: Es que, a lo mejor, quizás por lo que entiendo tienen gente con necesidades que tienen que resolver ahí y no pueden esperar al canal oficial por más que estén al día, entonces recurren a llamado como para decir: -mira ¿qué hago con esto? ¿cómo se puede? ¿cómo puedo tomar esto? ¿Qué le tengo que pedir?, ¿ese tipo de cosas?

ME: Iguales eso fue mejorando mucho también, porque el área de verificación ayudó mucho también a los operativos, eso lo veo yo, un análisis, porque siempre en cada operativo hay un verificador

E: ¿Por qué salen todos no?

ME: Porque salen todos salen todos, siempre, salen dactiloscopio, verificadores, fichero, todo el RENAPER sale pero muchas veces pasa que siempre que hay como un verificador o alguien que estuvo en verificación, porque pasaron mil, siempre hay uno que estuvo en verificación, es el que saca las dudas, a ver si yo me voy y coordinó un operativo, que hace tiempo que no salgo, pero son 30 personas, entonces el que estuvo conmigo, estuvo con mi compañero o algún referente en la oficina transmitió y enseñó, transmitió conocimientos, decir: -che, no lo tomes así porque lo vamos a observar - o pasa esto

E: Tenés que mandar esto sí o sí porque si no te lo van a observar.

ME: Y sino bueno, te si te conocen en el operativo, clavaste teléfono, y después te dicen: -por favor, perdóname, me podés ayudar- entonces nosotros tenemos mucho laburo, pero está bueno también viste porque es como que es mucho la verdad que es mucho el laburo que nosotros tenemos.

E: Y es mucho el conocimiento del verificador.

ME: Por eso lleva tiempo también, es imposible aprender todo porque aparte son situaciones.

E: ¿Cada trámite también es muy particular?

ME: Exacto.

E: ¿Por qué también depende de lo que ya tienen en el legajo esa persona?

ME: Tal cual.

E: ¿O sea que los verificadores en realidad son gente experimentada?

ME: Sí totalmente porque entiende, cómo se dice, detrás del telón, es el que está en la trastienda ¿no? El verificador es el que recepciona todo y dice -mira cómo toma, este trámite, ¿por qué hicieron esto?, ¿por qué no le pusieron esto? mira como escribió el nombre, mira como escribió esa dirección, que se yo un ejemplo, entonces claro cuando vos tomas trámites siendo verificado terminas de comprender todo.

E: Es como que se cierra la otra cara de la moneda digamos, el primer trabajo que hace el que toma el trámite influye directamente en el trabajo del verificador porque si no lo tomo correctamente o le faltó documentación respaldatoria, el verificado no puede hacer magia.

ME: Exacto.

E: Por mucho que entienda y por mucho que conozcas si no tiene las herramientas digamos para verificarlo, no lo puede verificar y lo va a tener que observar.

ME: Exacto.

E: Es muy interesante eso.

ME: Si, es un trabajo y bueno imagínate que hay también dactiloscopio que son verificadores y es como que tenés..

E: Sos el panorama completo.

ME: Y sos el tomador de trámite perfecto porque tomas excelentes las huellas en el trámite, le sacas la foto, si sos verificador la foto, la firma y los datos, es completo.

E: Osea que en resumen ¿el trabajo del verificador sería como de mucha relevancia digamos?

ME: Claro que sí, totalmente.

E: Bueno ¿Hay algo más que te gustaría agregar?

ME: Bueno respecto de porque vos me hablabas del tema de la motivación.

E: Sí.

ME: Y bueno yo creo que pasa también una de las cuestiones que te decía, la motivación, en sueldo, por ahí eso de la forma de trabajo como que alineas un poco la misma tarea.

E: La misma tarea porque hay que estar como toda esa lectura que hay que hacer de la documentación respaldatoria y estar atento por lo del número de DNI los nombres y todo eso debe ser como también que te lleva.

ME: Sí, sí llegó un momento que a veces se hace hasta como rutinario, más allá de todo lo que tiene cada trámite, es una tarea muy rutinaria pero sí también considero que todos los coordinadores, los supervisores, no estamos capacitados; a ver creo que cada uno, yo, en mi caso tuve la suerte de poder hacer un curso de capacitación de mandos medios pero que llegué a la conclusión que en el estado no se puede hacer, algo así pero bueno siempre viste como que sacas cosas, extraes cosas, las adaptas; hay cosas que son inadaptables igual pero bueno viste, tiene que ver también con la impronta de cada uno, con lo que tenés; como salís pero no tenemos capacitación nosotros de mandos medios. Entonces, yo creo que primero porque me interesa mucho el tema del grupo, el trabajo del grupo, me interesa desde el lugar de poder llegar a ser digamos una buena líder o no ser una mala jefa, primero como básico, hacer algo bueno para el equipo de trabajo, me gusta como mujer también que nos respeten, que nos valoren, osea cuando decís una igual, bueno igual si una igual, osea somos coordinador/coordinadora/compañero/jefa/supervisora, no importa somos todos iguales pero si tenemos que aprender que hay distancias que hay forma y que hay digamos, que hay una capacitación, hay una enseñanza como para poder llegar.

E: Herramientas porque no es lo mismo alguien que tiene que manejar un equipo como vos, si necesitas otras herramientas que te vendría muy bien.

ME: Exacto, entonces bueno después por distintas cosas de la vida uno las toma y el que quiere aparte, el que quiere mejorar, bueno, lo logra, lo va logrando de a poco, pero lo que tenemos es eso. Entonces, si yo digo me capacito porque el liderazgo por una cuestión de sinergia, para lograr la sinergia grupal para que trabajemos mínimamente cómodos todos tiene que ser parejo para todos para que todos trabajamos en la misma sintonía claro y bueno nada al tema de si las capacitaciones en violencia de género, violencia laboral, creo que todos somos buenas personas pero todos venimos de distintas crianzas, lugares y todo bueno de una sociedad muy machista, donde la mujer también es machista, muy machista y creo que las mujeres somos las peores cuando somos violentas. Creo que sí tenemos que trabajar no solamente en el área de verificación, sino en todo el organismo en todos los organismos, pero bueno hablando de nuestro organismo, trabajar mucho en ese tema, el tema de las

violencias de género, más preferentemente para mí porque creo que es lo que más hay, violencia laboral, y el tema de capacitación de mandos medios.

E: Claro porque todo eso de lo que me hablas tiene que ver con los tratos.

ME: Exacto.

E: Y como toda la sociedad está evolucionando, digamos, es más que nunca, me parece necesario todas estas herramientas que se pueden aportar para el que está a cargo de los equipos.

ME: Sí, sí y bueno creo que es parte de la motivación para todos, un buen clima de trabajo, el diálogo, hay un montón de cosas, yo no soy experta en nada de eso pero sí entiendo de la violencia, sí entiendo del buen trato y el maltrato.

E: Sí, bueno ¿No serás experta? no sé porque sé que tenés una diplomatura en ¿Creo que es en la ley Micaela?

ME: Sí, lo que pasa que, si tengo una diplomatura, soy tallerista.

E: Sos abogada también.

ME: Soy abogada, pero bueno ahora como estábamos hablando de verificación, primero hice el curso de lo que es la ley Micaela.

E: ¿Qué es obligatorio para todos?

ME: Que es obligatorio, igual yo ya había hecho un curso.

E: ¿Por decisión propia digamos?

ME: Si, si más allá de que fuera obligatorio, y después me capacite para ser tallerista y bueno somos varias talleristas, de lo que es el ministerio del interior, en donde bueno trabajamos mucho, trabajamos, a ver, una como de lo que tiene que ver con la ley Micaela; está bueno porque es el comienzo como para empezar a concientizar a todos escuchamos la violencia de género, la violencia laboral pero como que nadie entiende mucho; violencia de género muchos entienden qué es hombre/mujer, mujer/hombre y no es así pero bueno a lo que voy es como que, este taller, no es que te va a cambiar la vida pero te hace pensar; osea si hay algún violento por ahí.

E: Lo podés ver.

ME: Lo podés ver o el mismo violento lo va a pensar.

E: Se puede ver.

ME: Exacto.

E: Interesante.

ME: Sí es muy interesante y si me parece que está muy bueno, está bueno lo del taller, creo que no tiene que morir en este taller, sino que tiene que hacerse cada 6 meses, aunque sea como un... un taller de reflexión o una vez al año porque también comprendo que no es tan fácil hacer capacitaciones, pero siempre hay que ir pensando, ir concientizando porque en un taller de 6 semanas bueno por ahí terminas quedas con muchas cosas, después paso el tiempo te fuiste, si no te importó no retuviste nada.

E: Claro.

ME: Entonces lo tiene que tomar del lado por lo menos obligatorio de lo que es el laburo, de lo que es el trabajo y obviamente ver el tema de cómo repercute eso en el lugar de trabajo porque no solamente hacerlo para cumplir,

E: Claro

ME: Porque el trabajo después se tiene que se tiene que ver, en la forma de tratar, se tiene que ver hasta en la forma de pensar; a ver que instalar el diálogo, en los grupos de trabajo, en la oficina; no es algo que vos vas a poder cambiar, es iluso pensar que lo vas a cambiar, al violento y lo vas a cambiar, pero no porque haga un curso, sino porque va a ir en cana.

E: Ósea ¿está presionado socialmente para modificar su conducta, digamos?

ME: Exacto, y también lo que digo vos no podés hacer un taller de la ley Micaela porque esta ley está hecha para una determinada población, para quienes: empleado del estado, que tienen un trabajo, mínimamente tienen dónde vivir, tienen un sueldo. Si vos vas esto es un pensamiento muy mío, creo yo; a una persona que vive en una situación totalmente distinta, que vive en una habitación, en dos habitaciones, con mucha carencia, un tipo violento, tres hijos y decirle que no te diga que no tiene plata, que no te diga por qué es un violento; osea si vos querés cambiar la cabeza, me parece genial para que esa persona salga de esa relación enfermiza, pero vos también tenés que darle los recursos para que pueda salir de ahí.

E: Claro, el apoyo social.

ME: Totalmente social económico todo y todo lo tenés que dar, entonces esto es un peldaño.

E: Claro.

ME: Que me parece bárbaro.

E: Es inicio

E: Exacto porque la ley Micaela y te lo resumo si no te lo voy a hacer re grande; la ley Micaela se crea más que nada partir de lo que fue el asesinato de Micaela García pero ¿por qué ?porque tiene un trasfondo, no es por el simple asesinato de Micaela, sino porque días antes al asesinato de Micaela, este tipo el que la matan, había violado a otra chica, entonces el padre va a hace la denuncia en la policía y le dicen que vuelva el lunes porque el jueves no está o el secretario no está, una cuestión terrible. Nadie lo lleva en canta, nadie lo detiene al tipo y el sábado siguiente mata a Micaela.

E: Terrible.

ME: Es terrible y tiene que ver mucho con esto que todos dicen: si vas a hacer una denuncia por violencia, la persona que te atienda, ya no solamente el estado nacional sino municipal, provincia, ya no te pueden dejar en banda, si vos estas diciendo que alguien te pegó

E: O peor, te violo.

ME: O te violo, entonces tenemos que estar preparados como empleados estatales porque nosotros brindamos un servicio a la comunidad, no somos ni una ONG.

E: Trabajamos con personas.

ME: Exacto, bueno pasa eso pero bueno yo creo que hay que tomarlo con son también una mezcla distintas generaciones qué las chicas, las más jóvenes están como más apasionadas con todo esto y yo lo miro desde mi persona, y de algunas compañeras que tengo que charlamos y estamos totalmente de acuerdo en todo eso pero también entendemos que para cambiar toda esta realidad que nosotros vivimos tiene que haber un montón de otras cosas también para poder, que acompañen este cambio, si no es imposible y bueno nada que decirte podríamos estar hablando toda la noche, cómo decirte la tele, todo, montón de cosas, revistas, programa; es un desastre el tema de la violencia.

E: Está tan cosificado.

ME: Una cosa es que vos lo entiendas porque vos podés, yo, vos, muchas, millones de personas podemos ver una situación hasta reírnos, pero porque es algo, no sé, algo ficticio, osea vos no podés amargarte, ni enojarte por toda cosa que veas porque vas a enloquecer, lo importante es que uno a pesar de ver esas cosas, no replique

E: Ese tipo de cosas

ME: Exacto, esos comportamientos como el bullying, como bueno un montón de cosas, pero bueno creo que es bastante complejo, no soy experta, me falta mucho, lo pienso, lo re pienso y pero bueno eso es lo que pienso por ahora.

E: Bueno más que interesante. María Eugenia, yo te agradezco muchísimo por tu tiempo, todo lo que me dijiste me parece muy interesante y gracias por ayudarme con mi tesis.

ME: Bueno, muchos éxitos.

E: Gracias.