



**“¿Y ahora esto...?” Nuevos requerimientos de trabajo
para la Administración Pública.**

Anabela Bruno

brunoanabela@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Sociales-Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Olavarria, Pcia de Buenos Aires, Argentina.



RESUMEN

El presente trabajo es una investigación de corte cualitativo acerca de la regulación del trabajo en el marco del proceso de acreditación de calidad de una Oficina Pública Municipal.

Particularmente, esta investigación tendrá como Objeto de Análisis a la Oficina de Empleo de la Municipalidad de Olavarría (OE). Estas oficinas fueron creadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación a través de la Secretaría de Empleo, desde el año 2005. Su labor es la de gestionar programas de empleo; brindar capacitaciones que mejoren las posibilidades de empleabilidad de los usuarios; atención a personas en búsqueda activa de empleo, así como a empleadores que requieran contratar personal, cumpliendo el rol de intermediarios entre ambos usuarios.

En el caso de análisis la OE fue postulada por la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, entendiendo por ello un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Ello implicó el establecimiento de una política de calidad, tanto como la acción tendiente a la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora constante del servicio que brinda la Oficina. Se observará que los requerimientos de adecuación de las tareas laborales desempeñadas hasta el momento a nuevos modos de trabajo son promovidos por parte del Gobierno Nacional así como también por los Organismos Internacionales.

La Certificación de Calidad bajo normas internacionales que ha estado ligada, tradicionalmente, al ámbito empresarial y privado, paso a paso se ha convertido en una nueva demanda también para las organizaciones de dependencia estatal en sus distintos niveles. Este aspecto, que en nuestro país es novedoso, se ha constituido en un nuevo objeto de estudio en el campo de las Ciencias Sociales y, en particular, en el campo de la Comunicación.

Podemos concluir que las normas laborales instituidas bajo la lógica de una “matriz estado-céntrica” (Cavarozzi, 1991) que regularon por mucho tiempo las prácticas propias de los agentes estatales (como empleados públicos) se encuentran en proceso de transformación, hacia otro modo de administración, que requiere de mayor eficiencia en el desempeño de la función pública. Este



proceso de cambio, está atravesando a la organización en estudio, y los acoples/desacoples que se producen entre sus propósitos y las posibilidades de los actores en lograrlos, constituyen la situación problemática que pretende ser interpretada en el presente trabajo.

Palabras clave: Estado, Calidad, Prácticas Laborales

Abstract:

**“And now, this...?” New job requirements
in the Public Administration**

GT – 17. Work and Productive Restructuring

III. Work regulation and regionalization, national categories and dilemmas and regional integration.

The present work is a qualitative research about the regulation of work in the framework of quality accreditation process in a Municipal Public Office.

In particular, this investigation will have as object of analysis the Employ Office (EO) from Olavarría Municipality. These offices were created by the National Ministry of Work, Employ and Social Security through the Secretary of Employment, since the year 2005. Its labor is to manage employment programs; provide trainings to improve the possibilities of employability of users, attention to people in active search of employment, as well as to employers who require recruitment of personal, fulfilling the role of intermediaries between both users.

In the case of analysis, the EO was postulated by the Secretary of Employ of the National Ministry of Work, Employ and Social Security for implement a Quality Management System,



understanding by this a set of coordinated activities to direct and control an organization. This involved the establishment of a quality policy, as well as the action towards the planning, control, assurance and constant improvement of the service provide by the Office. It will be observed that the requirements of adequacy of the labor tasks performed to the moment in new methods of work are promoted by the National Government as also by International Organisms.

The Quality Certification under international norms that has traditionally been linked to the business and private sector, has become a new demand also for state dependency organizations at different levels. This aspect, that in our country is new, has become a study object in the field of Social Sciences and, particularly, in the Communication field.

We can conclude that job's norms instituted under the logic of a "state-centric matrix" (Cavarozzi 1991) that had regulated for a long time the practices of state agents (as public employees) are now in a process of transformation, to another mode of administration, that requires mayor efficiency in the performance of the public function. This process of change is going through the organization under study, and the couplings that happen between its purposes and the possibilities of the actors to achieve them constitute the problematic situation that pretends to be interpreted in the present work.

Key words: State, Quality, Work practices.



I. Introducción

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada por la autora con motivo de cumplir con los requerimientos formales de cierre de carrera (Trabajo Final de Integración) que establece el Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación Institucional, dictada en la Facultad de Ciencias Sociales con sede en Olavarría (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires). Es válido decir que la autora inicia la labor como tesista becaria del grupo de investigación denominado “Grupo 5” en el marco del Núcleo de Investigación IFIPRAC-Ed IFIPRAC-Ed¹.

La tesis se propone relevar el proceso de Modernización estatal que atravesó a los agentes de la Oficina de Empleo Municipal (OE) de la ciudad de Olavarría entre enero del año 2010 y agosto del 2011. Para ello, se indagó en la dinámica de trabajo, definidas como prácticas laborales del equipo que constituye la organización; en la implementación de políticas públicas para el empleo y en el modo en que se han coordinado acciones internas para diagramar un Sistema de Gestión (SGC) que le permita a la organización Certificar la Calidad del Servicio bajo normas IRAM, tal como lo solicitara el MTEySS y la gestión municipal del momento.

En ésta presentación se expondrá que en la organización entran en tensión dos lógicas de trabajo encontradas: por un lado, las prácticas laborales instituidas, definidas por una comunicación participativa entre los sujetos, quienes se observaban motivados por una voluntad política y la militancia partidaria y una organización del trabajando atendiendo la inmediatez de la demanda; por otro, un estado en proceso de modernización, que es instituyente, definido por una lógica sistémica, coordinada por procesos estructurados y regulados, orientada a lograr calidad y eficiencia en la gestión, modos de desempeño desconocidos hasta el momento, casi por la mayoría del grupo.

En éste contexto, el Objetivo propuesto para el presente trabajo es *relevar cómo impactan en las prácticas de los sujetos internos de la organización las demandas de programas externos impulsados desde el Estado Nacional o por políticas regionales internacionales*.

¹ IFIPRAC-Ed: Investigaciones en Formación Inicial y Prácticas Educativas es un Grupo de investigación dependiente del Departamento de Educación de la facultad de Ciencias Sociales. La autora se desempeña como investigadora en el grupo mencionado desde el año 2015.



II. Marco teórico/marco conceptual

Para abordar la dinámica de trabajo de una Oficina Municipal, es necesario comprenderlo en el contexto social y político en el cual se produce. Los cambios en el paradigma sociopolítico, económico y cultural operados en los últimos veinte años, han producido transformaciones en los sujetos y en las organizaciones. La Argentina, desde los '90 vivió cambios sociales signados por un proceso de “descolectivización” (Svampa, 2003). Es decir, marcados por la pérdida progresiva de los soportes colectivos que configuraban la identidad del sujeto con referencia al mundo laboral, pero también la pertenencia de clase, acentuando así la exclusión de un grupo de la población. Nos referimos a exclusión entendida como la imposibilidad del sujeto de “procurarse un lugar estable en las formas dominantes de organización del trabajo y en los modos conocidos de pertenencia comunitaria” de acuerdo a como lo describe Robert Castel (1997: 18).

Zigmunt Bauman (2005) ha definido al contexto actual como *modernidad líquida*, como parte de las nuevas formas de acumulación del capital, en contraposición al capitalismo de mediados del siglo XX, el cual estuvo signado por la estabilidad laboral, sindicatos fuertes y garantías del Estado de bienestar (Sennet, 2000). La modernidad líquida genera inestabilidad del empleo y con ella altos niveles de desempleo, una destrucción y reconstrucción de habilidades y calificaciones de la fuerza de trabajo, así como también pérdida de poder de los grupos sindicales y su consiguiente desreglamentación de los derechos laborales (Vieites, 2006).

Los resultados de una situación de precariedad laboral en Argentina fueron: alta tasa de desempleo, fuertes movilizaciones sociales y una profunda crisis económica, política y social que registró su desenlace en el año 2001.

Las políticas de empleo diseñadas a continuación fueron el resultado de ése proceso político-económico en el que los marcos tradicionales que estructuraban la vida de los trabajadores se vieron modificados, profundizando/ separando a los incluidos de los excluidos del mercado. El régimen económico neoliberal implementado en los noventa afectó directamente a la categoría de empleo convirtiendo el trabajo informal –entendiendo por este al trabajo en cualquier rama de la



actividad asalariado, o no, no registrado- en “un fenómeno de creciente e indisimulable significación para las matrices sociales de nuestro país” (Novo, 2005: 126/127).

Una de las políticas públicas implementadas por el Gobierno Nacional de Néstor Kirchner fue la creación de la Red de Servicios Públicos de Empleo desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (M.T.E.y S.S.) de la Nación. En función de ello son establecidas las Oficinas de Empleo como entidades municipales progresivamente en todo el país, desde el año 2005.

La misión de estas Oficinas es articular entre los requerimientos de las empresas y quienes buscan una colocación laboral:

- Ayuda a cubrir vacantes en empresas u otras organizaciones que requieran personal, mediante la selección de las personas que reúnen los perfiles adecuados a los puestos solicitados. Para tal fin, el programa tiene como desafíos “profundizar la vinculación con el contexto socio-productivo, con el objeto de relacionar y articular a la Oficina de Empleo con las características y requerimientos territoriales (...)” (Ministerio de Trabajo, 2005).

- En relación a los sujetos define como postulantes de empleo a personas que se encuentran en búsqueda de empleo, ya sea porque no lo tienen o porque desean cambiar su puesto de trabajo, esto es: desocupados, sub-ocupados, personas con necesidades de capacitación o reconversión de sus perfiles laborales.



III. Metodología

Las decisiones metodológicas para la realización de la investigación se definieron hacia un enfoque socio-antropológico para comprender la dinámica de la vida cotidiana de la organización (Achilli, 2005). Se ha optado por este criterio porque es a través de los métodos cualitativos flexibles y de sus técnicas, que se pueden entender las distintas prácticas, discursos y situaciones ubicadas en un contexto determinado. Al respecto, Coria (2001) manifiesta que lo cualitativo hace su ingreso “cuando se comprenden los datos en forma de contexto, en el esfuerzo por reconstruir los escenarios dentro de los cuales esa información, esos datos se significan (para el sujeto productor de información) y se re significan para el investigador”.

Puesto que el problema es construido de manera activa entre el investigador y los informantes (Guber, 2004), se ha definido como problema de investigación diagnóstica la ruptura de las pautas de acción de los sujetos y de funcionamiento de los mecanismos internos de la organización, al tener que adoptar nuevos modos de trabajo como consecuencia del proceso de modernización del Estado.

Para la realización del trabajo de campo se llevó a cabo la labor de un investigador partícipe de la organización por un tiempo prolongado, con el objetivo de comprender las prácticas laborales de los sujetos en la organización. Esta perspectiva indica que cada individuo es sujeto de una cultura y de un sistema social: “respetan determinadas normas y transgreden otras; se desempeñan en ciertas áreas de actividad, y estas acciones, aunque socialmente determinadas, las desarrollan conforme a su decisión y no por una imposición meramente externa (llámese estructural, biológica o normativa)” (Guber, 2004: 49).

Asimismo, se utilizaron técnicas propias de las Ciencias Sociales como: la observación participante y producción de registros de campo, entrevistas cara a cara y se consultó documentación, aunque no se llevara adelante una etnografía en sentido estricto.

En el análisis de la organización se encontrarán reflejadas las voces de los entrevistados, tanto como la interpretación de la información brindada por ellos y la observación e interpretación



de los procesos internos de la organización, ubicados en un contexto y un espacio determinados. En consecuencia, sus voces y sus acciones dan cuenta del contexto histórico, económico y social.



IV. Análisis y discusión de datos

La Oficina de Empleo de la Municipalidad de Olavarría fue inaugurada en el año 2006, sin embargo, el equipo de trabajo que conformaba el área al momento de realizar el presente análisis comenzó a cumplir funciones allí en el año 2009. Entre el año 2006 y el 2009 la OE no contó con un equipo estable de trabajo.

A partir de la implementación del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo² (PJMyMT) en la ciudad, el gobierno municipal del momento decide establecer RRHH permanente para la organización. En efecto, se mencionó un responsable de la Dirección de Empleo y se incorporó personal que se adecuara a los cinco perfiles que solicitaba, por convenio, el MYEySS para desempeñarse en el PJMyMT: un Orientador, tres Tutores, un Relacionador de Empresas y un Capacitador. Además se designaron dos agentes municipales, que hasta el momento cumplían funciones en otras áreas, para la administración y la intermediación laboral.

Se informó a la autora que en un principio todos los RRHH fueron capacitados. Si bien algunas personas estaban trabajando en la municipalidad, las tareas de la Oficina de Empleo les eran ajenas, tal el caso de gestión de programas sociales, Políticas Públicas de Empleo o administración municipal. Cada persona contaba con un perfil profesional específicos, el cual posibilitó que cumpliera un rol determinado en el organigrama, sin embargo todos manifestaron haber aprendido “*un poco de todo*” al ingresar al área.

Luego de un año de trabajo juntos, los sujetos de la organización destacan dos características de sí mismos como aspectos positivos: el *trabajo en equipo* y el *buen clima laboral*. A pesar de la diferencia etaria presente entre algunos integrantes, la mayoría manifiesta que no fue un impedimento para aunar criterios de trabajo y complementarse para llevar adelante un equipo:

“Siempre se trabajó en equipo dejando de lado las individualidades y pensando que cada tarea específica, de cada uno de sus integrantes, tenía que ver con un todo y un objetivo más específico que es trabajar para la inserción laboral de la mayor cantidad de vecinos de nuestra ciudad” (Directora de OME, entrevista personal).

² PJMyMT : es un programa de empleo destinado a la población de entre 18 y 24 años cuyos estudios formales obligatorios están incompletos.



Según Katzenbach y Smith (2005), un equipo es un "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" (2005: 3) En la misma línea de pensamiento, Fainstein (2005) agrega que "el equipo se constituye y tiene sentido por y en la tarea", sin embargo, la especialización individual y la co- especialización es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad.

Es posible destacar, según lo observado en la dinámica de trabajo de la OE, las siguientes características que lo constituyen en un equipo:

- *fomentar la discusión abierta y mantener reuniones activas de resolución de problemas:*

Semanalmente los miembros de la OE realizaban una reunión de equipo, generadas como un lugar de encuentro común, con lugar para el intercambio de opiniones y debates sobre la relevancia de los objetivos y actividades programadas, la presentación de nuevos proyectos o ideas, así como también charlas de política partidaria. Se pudo observar cómo el equipo en estos encuentros discutía y decidía el modo de continuar con el trabajo.

- *propósito específico del equipo alcanzado por el propio equipo:*

El equipo desde sus inicios tuvo como propósito instaurar el Programa JMyMT en la ciudad, de modo tal que llegue a la mayor cantidad de población objeto posible. Rescatamos aquí la palabra del Orientador del Programa: "el trabajo se hizo con mucho esfuerzo y en pocos meses teníamos 3000 jóvenes adheridos y habíamos llevado el municipio con presencia en casi todos los barrios. Teníamos un buen modelo y equipo de trabajo y lo que hizo la OE fue empezar a trabajar con buenos resultados."

- *productos de trabajo colectivo*

"Un producto de trabajo colectivo es aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente (...), refleja la contribución conjunta y real de los miembros de un equipo". (Katzenbach y K. Smith, 1993: 2). En la OE cada sujeto trabajaba en su actividad particular y teniendo en cuenta que ésta formaba parte de un todo que era fomentar mejoras en las condiciones de empleabilidad de los usuarios en búsqueda de empleo. Al respecto la Relacionadora de Empresas describía que si bien dentro de sus tareas se incluía entrevistar a personas que se encontraban en la



búsqueda laboral, no podía estar al tanto de la totalidad de los perfiles que se acercaban a la Oficina, por lo cual trabajaba en equipo tanto con su compañera entrevistadora, como con sus compañeros responsables del Programa Jóvenes.

El clima laboral de la OE se percibió distendido, el lenguaje entre pares era familiar y amistoso. Se entiende por *clima laboral* al medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad del mismo influirá directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Autores como Davis y Newstrom (2002) lo define como “el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía” (2002: 545).

Según el autor, el clima laboral se siente, experimenta y percibe antes de que se intente analizarlo. En este sentido, los miembros del equipo expresaron que ellos se sentían bien con su entorno y que esto era también lo que les manifestaban algunos usuarios de la organización, al hacerles notar que allí “se respiraba otro aire” (Tutor PJMyMT, entrevista personal), en referencia a la OE. Agregaron que era perceptible la diferencia entre su espacio de trabajo y otras oficinas municipales, resaltando que su relación estaba atravesada por un vínculo personal y de amistad, que influían en el trato grupal: “No solo nos vemos en la OE, también compartimos almuerzos, cenas, discusiones de política, algunos vamos a la facultad y hasta conformamos un grupo de militancia ahí” (Tutor PJMyMT, entrevista personal). En cambio, relatan que en otros espacios observaban malos tratos, gritos entre pares y falta de compañerismo.

En este punto, es posible analizar cuál era el verdadero motor de ésta unión que destaca el grupo y ello parece ser la pertenencia a un mismo proyecto ideológico político-partidario y su condición de militantes. Un militante es aquel que se esfuerza por defender una causa, ya sea por un partido político o una organización³, generalmente, forma parte de una organización que defiende intereses que la persona considera importantes. En este sentido, el militante político se caracteriza por la defensa de una ideología, lo que le dota de una determinada interpretación de la vida y sociedad. En general las políticas públicas son implementadas en territorio por funcionarios políticos, que no necesariamente forman parte de la estructura de la administración pública a la que están in-

³“ **Definición de militancia política**” <http://www.elsindical.com.ar/notas/definicion-de-militancia-politica/>



mersos y en consecuencia la cultura de organizaciones jóvenes, como la OE, se gesta según la impronta y perspectiva política de quien esté en el lugar, tanto como la de sus referentes político-partidarios.

Con lo dicho podemos afirmar que los integrantes de la OE actuaban con algunas lógicas de funcionamiento diferentes a las del empleado municipal “tipo”, asociado con la administración burocrática, lenta y de trabajo encasillado. Más bien se definían por una integración grupal y un sentimiento de pertenencia con la organización, considerándose miembros activos de la misma. Se puede relacionar su dinámica de trabajo con la comunicación participativa en el sentido que “involucra a todos los miembros de la organización en la comunicación” (Capriotti, 1998: 2).

“¿Y ahora esto...?” Nuevos requerimientos de trabajo para la Administración Pública

En el año 2009, con el objetivo de fortalecer la labor de las Oficinas de Empleo, al mismo tiempo que se produce los primeros intentos de modernización del Estado, el MTEySS, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y los municipios firmaron un convenio de cooperación para promover, de manera permanente, la calidad de los servicios involucrados en las políticas nacionales de empleo y formación profesional. Para ello, se elaboró un documento el cual se denominó *Referencial -o manual- de Requisitos de Gestión de Calidad para Oficinas de Empleo*. El mismo contenía las recomendaciones básicas para la diagramación de un Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos que debían cumplimentar las OE para lograr la Certificación bajo Normas IRAM.

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, dirá Senen González (2005) “es una decisión estratégica de la organización que implica considerar al conjunto de actividades que se realizan en cualquier institución, integrando áreas administrativas, productivas, educativas, evaluación de resultados y claridad de objetivos.” (2005: 11). Es la demostración objetiva del cumplimiento de procesos, con el propósito de garantizar que los servicios prestados cumplirán con las necesidades de sus usuarios.



La OE de Olavarría fue elegida para ser una de las primeras 25 Oficinas del país que certificarían procesos de calidad; podemos interpretar que hubo una decisión política previa que posibilitó los acuerdos y protocolos necesarios para iniciar con los procesos.

Con los objetivos impuestos de formular un Sistema de Gestión de Calidad que contemple a la gestión global de la organización como un *producto* de ella que puede ser optimizado, los sujetos de la OE iniciaron un proceso de capacitación con un asesor externo que los guió. En una primera etapa se revisaron las actividades y las distintas tareas que se efectuaban para desarrollarlas, y se reflexionó acerca de la utilidad e importancia de cada una de ellas.

En una segunda etapa se le asignó a cada miembro uno o más procesos de los cuales serían *responsables*. A su vez se les encomendó la labor de confeccionar y diagramar, por un lado los procedimientos pertinentes, y por otro, los *registros* y *anexos* necesarios para cada procedimiento.

La tercer y última etapa fue la de implementación y análisis de resultados.

El sufrimiento de los sujetos ante el cambio

Respecto de los sujetos de la organización diremos que hacia el interior del equipo, la adopción de esta nueva herramienta generó incertidumbres. Si se advierte que la cultura del lugar estaba marcada por un funcionamiento social y participativo, la necesidad/imposición de adoptar una herramienta de trabajo que les era externa, orientada a medir y acreditar modos de proceder, los cuales luego serían evaluados para una consiguiente certificación, se convirtió en un problema. Asimismo implicó un esfuerzo por parte de los sujetos de adaptación al cambio. Al respecto la responsable del área afirma:

“Todos los actores que trabajamos en el Sistema de Gestión chocamos con esas lógicas, en este dilema de resolver entre la atención a las demandas inmediatas, propias de una oficina municipal, y la planificación de un sistema q nos permita mejorar la atención. (...) Esto nos obligó a trabajar de otra forma y a repensar los procesos o procedimientos que veníamos desarrollando más dinámicamente en la OE, para regular y registrar cada uno de los pasos que estábamos implementando.”(Directora de OE, entrevista personal)



Si bien la mayoría de los sujetos internos afrontó el proceso con compromiso en torno a “lo nuevo” también se generaron resistencias. Sólo uno de los integrantes del equipo poseía conocimientos previos por haber trabajado en procesos similares y cada uno lo vivenció de un modo diferente:

“Fue un proceso complejo e inesperado, que nos obligó a repensar el trabajo cotidiano, descubrir falencias y mecanismos para detectarlas. Al ser una tarea fuera de lo acostumbrado y específico de la tarea de cada uno, fue tedioso, pero necesario” (Tutor de PJMyMT, entrevista personal)

“En términos colectivos, le aportó mucho a la OE. Emprolijó el trabajo que se venía realizando, le puso un orden, debimos establecer prioridades y poner el ojo en el proceso completo. En términos personales me aportó muchísimo, aprender a trabajar más ordenadamente, a tener presente cada objetivo, a registrarlo todo, entendiendo que no somos imprescindibles”. (Tutora del Programa JMyMT, entrevista personal)

“La motivación de Ministerio es estandarizar un modelo de trabajo de todas las oficinas del país, los modelos tienen esto. (...) Estandarizar, por hacer el trabajo más eficiente, para llegar con calidad a entregar los beneficios que los programas y oficinas brindan, por otro lado, hacer basar la gestión en la igualdad. (...). La intención fue excelente, (...) Acá se consiguió trabajar (...)” (Orientador de PJMyMT, entrevista personal)

En el último testimonio se evidencia el conocimiento previo de la dinámica de trabajo sistémica definida por un estilo estratégico/eficientista hasta el momento reservado para las organizaciones privadas. Sin embargo, a partir de los requerimientos de organizaciones internacionales como la OCDE y del cambio epocal gradualmente la administración pública ha debido incorporarlo como una lógica de trabajo propia, en pos de brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

Es válido reflexionar aquí sobre los sujetos de la organización que son interpelados a modificar sus lógicas de trabajo. Ante un cambio tan radical los sujetos manifiestan sufrimiento, tal el caso del agente que vivenció el proceso como “*tedioso*”. Se puede decir que al ser impuesto un modelo sobre otro, se produjo un solapamiento de modelos de trabajo y a los efectos de enfrentarlo los individuos echaron mano a sus herramientas personales: para aquellos que conocían el modelo efficientista fue óptimo y hasta oportuno el cambio, aquellos



que no, buscaron la manera de aceptarlo y adaptarse, con el autoconvencimiento que “*sería algo positivo*”.



V. Conclusiones

De las indagaciones teóricas que favorecieran la comprensión conceptual del problema de por qué certificar procesos de calidad en una oficina pública, surge como respuesta *la necesidad de modernizar el Estado*. Las normas laborales instituidas bajo la lógica de una “matriz estado-céntrica” (Cavarozzi, 1991) que regularon por mucho tiempo las prácticas propias de los agentes estatales se encuentran en proceso de transformación, hacia otro modo de administración, que requiere de mayor eficiencia en el desempeño de la función pública. Si bien para la organización de análisis fue un requerimiento del gobierno municipal y nacional de los cuales dependía, éstas transformaciones son el resultado del cambio de época y de tratados internacionales a los que el gobierno nacional, aún hoy adhiere, como por ejemplo los Objetivos del Milenio aprobado por Naciones Unidas⁴ y los objetivos de normalización y estándares de la OCDE⁵.

El politólogo M. Krieger (2007) argumentará sobre la necesidad de sustituir el *modelo weberiano burocrático*, relacionado con una administración pública autista, lenta, con grandes oportunidades de corrupción, donde las políticas no se instrumentan bien y los ciudadanos no encuentran adecuado cauce a sus demandas; por un *sistema de gestión por objetivos* que ponga énfasis en los resultados, la eficiencia, la calidad y la efectividad.

El período estudiado es el inicio de la transformación de la administraciones pública, a partir de allí los gobiernos de los distintos niveles comienzan a adaptar la filosofía de la calidad total a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector a la vez que fortalecer la legitimidad del Estado. Se observa un giro abordaje de lo público orientado a brindar satisfacción al ciudadano,, a fomentar “una relación distinta, fundada en la atención y en la eficiencia, entre la administración pública y los ciudadanos” (Moyado Estrada, 2002: 4).

⁴ Los ocho objetivos de desarrollo del Milenio, abarcan desde la reducción a la mitad la pobreza extrema hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el año 2015, constituyen un plan convenido por las naciones del mundo e instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial.

⁵ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un foro de 34 países industrializados que desarrolla y promueve políticas económicas y sociales. Si bien Argentina no es país miembro, ha firmado, junto con otros países como Chile y Brasil, la implementación de las Directrices de la OCDE. En Junio del año 2016 se iniciaron tratativas para ser miembro del mencionado Foro Internacional.



En el caso de análisis, la política de calidad del Estado se articuló con la dinámica de un equipo de trabajo que definió sus prácticas en torno de la militancia partidaria, aspecto que también difiere de la administración pública que se referenciaba en la constitución burocratizada del Estado moderno. Sin embargo, como se ha planteado anteriormente, por diversos acuerdos políticos y predisposición del municipio, la OE de Olavarría fue seleccionada para certificar calidad del servicio en gran parte por la lógica de trabajo participativa y por la dinámica de su equipo.

Por último, diremos que, aquello que en 2010 era remoto, hoy en nuestro país es un lugar al cual todas las organizaciones públicas quieren/deben llegar. El gobierno nacional actual apostó al Ministerio de Modernización como pilar de su gestión cuya misión es modernizar el Estado Nacional a la vez que colaborar con los estados provinciales y municipales en la misma tarea. Como se mencionó somos testigos de un cambio en el escenario del Estado y con ello un cambio de prisma, se observa al Estado (cualquiera sea el nivel) a disposición del ciudadano: transparencia del Estado, gobierno abierto, ciudades inteligentes, portales de datos son las palabras de moda. Serán objeto de otro análisis los resultados del contexto actual.



VI. Bibliografía

Artículos

“ Definición de militancia política” <http://www.elsindical.com.ar/notas/definicion-de-militancia-politica/>

VIEITES, G. (2006). Entrevista a Zygmunt Bauman. El Interpretador, N° 22. Disponible en: http://www.ddooss.org/articulos/entrevistas/Zygmunt_Bauman.htm

<https://www.mrecic.gov.ar/es/organizaci%C3%B3n-para-la-cooperaci%C3%B3n-y-el-desarrollo-econ%C3%B3mico-ocde>

Los 8 objetivos del milenio. Disponible en: http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/los_8_objetivos_del_milenio/

Textos

ACHILLI, E (2005). Investigar en Antropología Social. Rosario: Laborde Editor.

BAUMAN, Z. (2005). Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias Buenos Aires: Paidós

CAPRIOTTI, P. (Diciembre, 1998). Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N° 13, pp.portada y 5-7

CASTEL, R. (1997). La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado. Buenos Aires: Paidós.

CORIA, D. (2001). Metodología de la Investigación Social I. Líneas Demarcatorias. Publicaciones de Catedra. Cátedra Metodología de la Investigación Social I. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Bs. As.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J; (2002); "Comportamiento humano en el trabajo", México: Mac Graw



FAINSTEIN, H. N. (2005). Gestión del trabajo en equipo en las organizaciones. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h28.htm>

GUBER, R. (2004). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paidós.

KATZENBACH, J.R Y SMITH, D. K. (julio, 2005) La disciplina de los equipos. Reimpresión r0507p-e. Harvard Business Review

KRIEGER, M. (2007). Estado, políticas públicas y gestión pública en tiempos del bicentenario. Las políticas de empleo en los países del MERCOSUR 1990-2003.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2005) Resolución N° 176.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2005) Resolución N° 316

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. 1996. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <http://www.trabajo.gob.ar/redempleo/>

MOYADO ESTRADA, F. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

NOVO, L. (2005). El lugar social del trabajo. El papel del mecanismo empleo-desempleo en el capitalismo mundial integrado. En L. Schvarstein y L. Leopold (Comps): Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario (pp. 113-146). Buenos Aires: Paidós.

SENÉN GONZÁLEZ, C. (2005). Análisis de “best practices” en capacitación en empresas líderes en Argentina. Chile: CEPAL

SENNET, R. (2000) La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama.

SVAMPA, M. (Nov, 2003). Cinco tesis sobre la nueva matriz popular. Disertación para la apertura del Seminario “los nuevos rostros de la marginalidad”. Publicado en Laboratorio/on



line, Revista de estudios sobre cambio social, año IV, número 15, primavera 2004, ISSN 15156370. Instituto G. Germani, Fac. de Cs. Sociales, Universidad de Buenos Aires, [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo.htm>]