

Material Imprimible

Curso Modernización y reformas del Estado

Módulo Modernización del Estado

Contenidos:

- Nueva relación Nación - Provincias
- Plan de Modernización del Estado Argentino
- Compromisos Públicos y Responsabilidad Institucional
- Transformaciones necesarias en la capacitación de los servidores públicos

Nueva relación Nación – Provincias

Si partimos de la concepción del Federalismo como una forma de gobierno donde una Nación está integrada por provincias, es decir, estados particulares que gozan de autonomía y están unidas por la voluntad de un vínculo común, resulta menester destacar que en el año 2017, el gobierno nacional argentino suscribió con 13 gobernadores un documento mediante el que se propicia un trabajo conjunto entre la Nación y las provincias.

Dicho documento fue denominado “Compromiso Federal para la Modernización del Estado”, y su objetivo era lograr mayor transparencia y eficiencia en el servicio de administración pública.

Conjuntamente con la sanción del decreto 434/2016 y los Acuerdos Marco de Cooperación, la rúbrica del referido Compromiso implica un gran avance dentro del proceso de Modernización que se implementa en la Argentina, ya que todas las partes intervinientes se comprometen a trabajar en diversos aspectos que se relacionan con un plan general de mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la calidad de la administración, así como de implementación de tecnologías y comunicación en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

En este mismo sentido, el Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública ha ido desarrollando avances concretos en la implementación de acciones para favorecer esta Reforma del Estado a la par que el Ministerio de Modernización de la Nación apoya de manera permanente a las jurisdicciones en ese proceso, brindando asistencia técnica y proveyendo de instancias de formación para los equipos provinciales a cargo del desarrollo e implementación de este compromiso.

Para una adecuada consolidación de la Modernización del Estado, se requiere de una amplia responsabilidad en el que se unan fundamentalmente el sector público nacional y las administraciones públicas provinciales, para que, con el liderazgo y cooperación de los sus máximos responsables, el país en su conjunto trabaje coordinadamente en la modernización continua del Estado.

Construir un Estado que responda a las necesidades del Siglo XXI y que contribuya al crecimiento del país y de sus ciudadanos, es una responsabilidad de todos.

Ahora bien. Para poder lograr esto, resultó imprescindible realizar diversas modificaciones necesarias para re-adequar la estructura gubernamental en función de atender los objetivos prioritarios definidos para cada área de gestión, reorganizando funciones con el propósito de tornar más eficiente la gestión pública.

Este proceso, que promueve el funcionamiento dinámico y eficaz de la gestión pública, destinado a incentivar la inversión, la productividad, el empleo y la inclusión social, se comenzó a plasmar a través del Decreto número 434/2016.

Este decreto tiene el objetivo primordial de fijar las prioridades y los fundamentos para promover las acciones necesarias orientadas a convertir al Estado en el principal garante de la transparencia y del bien común.

Indefectiblemente, construir una Administración Pública al servicio del ciudadano y orientadas a la gestión por resultados, en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, conlleva intrínsecamente la necesidad de comenzar un proceso de eliminación y simplificación de normas en diversos regímenes y de incorporar las nuevas plataformas tecnológicas que facilitan la vinculación y las transformaciones entre los distintos organismos que la componen, pero principalmente con los ciudadanos.

Este proceso debe estar acompañado por una revisión del funcionamiento de la burocracia estatal, que tenga como fin la eliminación de barreras que atenten contra la simplificación de los procesos, aliviando así la carga que pesa sobre el Estado y que puede conllevar a arbitrariedades y discrecionalidades, al grado tal que sea una puerta a la corrupción y afecte el Estado de Derecho.

No obstante, para que estos procesos tengan realmente éxito, se requiere del compromiso efectivo y asertivo de todas las provincias que componen el territorio argentino, así como de todos los actores sociales en sus diversos roles y funciones.

Recordemos que ejercer nuestro derecho a la ciudadanía no sólo implica votar. Ello es tan sólo el primer paso de la participación necesaria para que nuestro país funcione realmente como la República que es, compuesta por Estado federal descentralizado, integrado desde 1994 por un Estado nacional y 24 estados autogobernados.

Plan de Modernización del Estado Argentino

¿Qué entendemos por “modernizar”? Podríamos decir que es la necesidad de actualización con los últimos adelantos tecnológicos en el ámbito de determinadas disciplinas, actividades, ciencias sociales, científicas, médicas y políticas, entre otras.

En este caso, se refiere a la **modernización del Estado**, y según la Real Academia Española, el Estado es la “forma de organización política dotada de poder soberano e independiente que integra la población de un territorio”. Asimismo, es el “conjunto de los poderes y órganos de gobierno de un país soberano”.

Con el devenir de la segunda década de este milenio, se comenzó a gestar una nueva concepción del Estado en cuanto a sus funciones, misión e integración en el ámbito internacional, que resulta el reflejo hacia la cultura de la apertura, la transparencia, la incorporación de tecnologías y la eficiencia en la gestión pública.

Este nuevo ciclo, que ya lleva más de unos años en su progresiva implementación, apunta a lograr un sinceramiento de las variables y la apertura de los mercados.

En este escenario, el marketing político toma un lugar central en la constitución del nuevo poder, donde el modelo comunicacional reemplaza al representativo.

Por supuesto que para que pueda darse este marco de apertura institucional, es indispensable que exista una forma de gobierno democrática. Esto se debe a la necesaria participación de los ciudadanos en la agenda pública en su rol de actores sociales no sólo involucrados en la gestión política al momento de votar, sino también ejerciendo sus deberes de ciudadanos y siendo parte del armado, desarrollo e implementación de las principales políticas públicas.

Podemos decir entonces que la modernización del Estado es el conjunto de transformaciones, innovaciones tecnológicas, políticas e institucionales que mejoran la capacidad del Estado para responder de manera oportuna, eficaz y eficiente a las necesidades de la ciudadanía.

Asimismo se puede establecer que su principal objetivo es crear mejores servicios públicos, los que mediante la participación y la transparencia generen satisfacción en la ciudadanía y sean un actor relevante para aumentar la confianza de las personas en el Estado y sus instituciones.

Los principios orientadores del proceso de Modernización del Estado son los siguientes:

- Estado democrático y participativo
- Estado transparente
- Estado unitario descentralizado
- Estado solidario
- Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros
- Estado más eficiente y eficaz
- Estado normativo y subsidiario

El Estado democrático y participativo es necesario para que exista la participación de los ciudadanos. Sin embargo, Estado democrático no es sólo elecciones libres, sino también

que se garanticen los derechos de los ciudadanos, como también la creación de nuevos derechos que se adapten a las necesidades actuales.

El Estado transparente también es esencial, ya que la transparencia es un requisito esencial para la participación ciudadana, para el control de la corrupción, y para generar confianza en los individuos, ya que ningún ciudadano participará en un Estado en el que no se respalde la participación de los mismos.

Sobre el Estado unitario descentralizado se puede manifestar que será necesaria una apropiada organización entre los distintos niveles de un Estado, es decir, Nación – Provincias – Municipios, ya que la modernización tiene que abarcar todos los organismos para que exista una efectiva modernización del Estado.

Otro principio orientador es el Estado solidario, por lo que podemos decir que el Estado debe equiparar las necesidades de los ciudadanos, para que, por ejemplo, todos aquellos que ingresan a la secundaria, la completen, ya que si el 50% no lo hace, se generará que las desigualdades se acentúen entre aquellos que tienen mayores oportunidades y los que tienen menores oportunidades.

Asimismo, se requiere un Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros, es decir, un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades.

Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

También es un principio orientador del proceso de modernización el Estado más eficiente y eficaz. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. A su vez, se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Un Estado eficiente y eficaz es aquel que cumple sus metas optimizando los recursos con los que dispone.

Por último diremos que es esencial el Estado normativo y subsidiario, dado que el Estado es importante en la economía, pero no como Estado Benefactor, sino regulándolo y fiscalizándolo, y esto se realiza a través de normativas.

En Argentina, el objetivo central de este proceso de modernización se fundamenta en lograr un país federal y conectado, impartiendo mayor agilidad y transparencia en los diferentes procesos digitales que repercuten en la vida cotidiana del ciudadano.

Si bien este paso hacia la modernidad encuentra su punto real de partida en el año 2015 con la entrada en vigencia del Decreto 13/2015, ya a principios del nuevo milenio había existido una intención formalizada en norma de realizar un proceso de modernización y reforma administrativa orientado a mejorar el funcionamiento de la Administración Pública Nacional y a introducir, en la gestión de las organizaciones públicas, el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables. Este fue el Decreto 103/2001.

Compromisos Públicos y Responsabilidad Institucional

La importancia de los compromisos públicos y la responsabilidad institucional que el Estado asuma se vincula con la imperiosa necesidad de fortalecer la democracia en todos aquellos espacios en los que se manifiesta, principalmente en países donde la falta de credibilidad en las instituciones democráticas y la apatía ciudadana parece permear en la sociedad, trayendo como consecuencia una crisis de legitimidad donde la mayoría de los actores sociales se sienten excluidos de una intervención efectiva en los asuntos públicos.

En este contexto, el concepto que la responsabilidad social le ofrece a la nueva gestión pública apunta a responder en forma adecuada a las necesidades y exigencias que la sociedad civil pretende de las instituciones del Estado actual, donde la eficiencia, eficacia, simplicidad, celeridad, transparencia, tecnicidad y apertura resultan ser sus rasgos primordiales.

Ello le implica al aparato gubernamental asumir un comportamiento socialmente responsable, tanto en el ámbito interno como externo, de manera de alcanzar así un nivel de “calidad ética sustentable” y acorde a los nuevos desafíos que deben enfrentar los servicios públicos a nivel mundial.

Habitualmente, el concepto de responsabilidad social ha sido circunscrito a las acciones que emprenden las empresas, refiriéndose en especial a los efectos e impactos que dichas acciones puedan tener en el entorno de la misma. Sin embargo, la

responsabilidad social tiene una aplicación muchísimo más amplia, que abarca no sólo el ámbito externo de una organización, sino que también al interior de la organización, en cada acción, actitudes y comportamientos de las personas en el ejercicio de sus funciones habituales, como un valor en la cultura organizacional.

La colombiana María Emilia Correa, investigadora del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, señala que la **responsabilidad social** es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

El enfoque de responsabilidad social corporativa plantea la necesidad de establecer una gestión organizacional basada en principios y valores que permitan desarrollar una relación ética y transparente con los actores internos y externos que posee una organización.

Tal relación se expresará en una preocupación permanente por los impactos generados en virtud de las actividades y propósitos principales declarados en su misión y visión, retroalimentando a todos y cada uno de los sistemas de gestión de una institución.

De acuerdo con José Ángel Moreno Izquierdo, el concepto de responsabilidad social corporativa establece algunas implicaciones de importancia:

- Primeramente, su aplicación es voluntaria no impuesta por imperativo legal alguno, aun cuando el punto de partida del comportamiento socialmente responsable es el escrupuloso cumplimiento de la ley. Asimismo, las buenas prácticas que dan lugar la responsabilidad social sobrepasan las exigencias legales.
- En segundo lugar, demanda la atención equilibrada de las necesidades e intereses de todos los *stakeholders* de la organización y no solamente de aquellos que tienen el carácter de accionistas.
- A su vez, la relación con los *stakeholders* exige a la organización aplicar el concepto de responsabilidad social a todas las actividades de la organización de manera integral, ya sea financiera, productiva, comercial, jurídica, humana, ambiental, etc. De esta manera, la relación con los *stakeholders* de una organización es un aspecto central y distintivo a la hora de gestionar la responsabilidad social, aun cuando esta situación adquiere una gran complejidad

debido a las múltiples formas, características y definiciones que los grupos de interés pueden adquirir, dependiendo de los diferentes ámbitos o sectores al que pertenezca cada organización, el parámetro o característica con el que se pretenda identificar a los actores involucrados y muy especialmente, dependiendo del grado de compromiso con el que cada institución pretenda asumir su comportamiento socialmente responsable.

Según el periodista especializado en responsabilidad social empresarial Fernando Legrand, el objetivo fundamental de la responsabilidad social es convertir a la empresa en un motor de desarrollo económico, pero de manera ética y socialmente responsable, sin priorizar el beneficio o la utilidad económica. Sería como una especie de inversión hacia las personas que conforman a la organización, su entorno y la relación que existe entre ellos, mejorando su productividad, al ser voluntaria y opcional no exime a la empresa del cumplimiento legal.

Uno de los principales objetivos de la responsabilidad social es el desarrollo sustentable, basándose en los siguientes principios:

- En primer lugar, la rendición de cuentas. La organización reconoce que tiene un impacto en la sociedad, y se dispone a informar al respecto.
- En segundo lugar, la transparencia, y sobre esta podemos decir que la organización informa de sus decisiones, políticas y prácticas con el fin de respetar y comunicar a sus involucrados.
- Sobre el comportamiento ético se puede decir que el comportamiento de la organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
- Respeto a las partes interesadas, la organización se esfuerza por ubicar a sus partes interesadas, mantener una relación con ellos y hacerlos partícipes de las actividades de la misma.
- En cuanto al principio de legalidad, la organización se apega a la legalidad existente en la zona de operación e influjo, y reconoce que no existe ningún individuo u organización por encima de la ley
- En relación a la normativa internacional de comportamiento podemos decir que la organización se apega para su fin a la norma internacional de comportamiento
- Por último, respeto a los derechos humanos, la organización respeta y promueve con sus políticas y operación la Carta universal de derechos humanos. En este

sentido, la Norma ISO 2006 nos proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social y en el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que constituyen la responsabilidad y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización.

Ahora bien. Para lograr un Estado que sea capaz de responder a los desafíos y requerimientos de la sociedad civil, es necesario, además de la modernización de la gestión pública, el rediseño de todas las instituciones que lo componen, para que este pueda responder con los niveles de pertinencia, calidad y eficacia esperados por la sociedad civil a través de las políticas públicas.

Asimismo, es imprescindible contar con ciudadanos que participen activamente en la gestión pública y en la selección, formulación y ejecución de las políticas públicas para no solo controlar y ser partes de las arenas de poder, sino también para evitar que la responsabilidad social corporativa aplicada al Estado, se transforme en una simple moda de la responsabilidad social.

Para ello, es necesario vincularla a “una visión de empresa y una visión país”, y definir con claridad qué se quiere hacer en el futuro, así como evaluar el sentido que ella adquiere para los integrantes de una organización o un país desarrollar un comportamiento socialmente responsable.

De esta manera, la incorporación de la responsabilidad social en la agenda pública puede ser un factor fundamental para obtener mayores niveles de gobernabilidad en un país, en la medida en que exista una visión compartida respecto de la sociedad que se aspira construir y la forma como las distintas organizaciones, especialmente las empresas, contribuirán a la realización de esa visión compartida.

Tal visión contendrá varios elementos asociados al concepto de responsabilidad social, tales como desarrollo sustentable, comportamiento ético a nivel laboral, social, cultural, medioambiental, entre otras políticas públicas.

Transformaciones necesarias en la capacitación de los servidores públicos

La sociedad que se asoma al tercer milenio, llamada la sociedad del conocimiento y la información, tiene dentro de sus elementos básicos el valor agregado que proviene de la aplicación del saber humano.

Sus demandas más específicas requieren multiplicar la formación de personas capaces de resolver problemas sociales complejos en un escenario fragmentado y aún en transición entre modelos obsoletos y aldeas globales.

En un mundo globalizado y en continuo cambio, las organizaciones deben adaptarse a las nuevas exigencias y condiciones que les plantea el medio en el que se encuentran inmersas. De este modo, una mirada que se proyecte más hacia el largo plazo encuentra interrogantes y desafíos de difícil tránsito.

Bajo este panorama, es sustancial que la gestión de recursos humanos de las organizaciones del Estado se encuentre alineada a un modelo de gerenciamiento que garantice el crecimiento y desarrollo sistémico organizacional, en función de sus objetivos, visión y misión institucional.

La gestión por resultados se presenta como una propuesta que permite abordar prácticas específicas de la gestión de manera integral y estratégica, administrando los escenarios complejos que conforman no sólo el contexto, sino también los sujetos y sus entornos laborales.

Este modo de concebir a la gestión implica romper con una mirada cortoplacista para pasar a una visión más al largo plazo, y para ello se vale de la planificación como una herramienta útil que permita manejar y sortear con mayores éxitos las posibles turbulencias que le plantea el ambiente, lo que resulta particularmente útil para aquellas organizaciones donde los resultados no son mediatos, como lo es el sector público.

En estas arenas de poder, donde la gestión por resultados es lo que propulsa e impulsa las nuevas ideas sobre gestión pública, el administrador público se encuentra con el inmenso desafío que le irroga desenvolverse en un marco de sistema de administración de recursos humanos excesivamente reglamentado y centralizado.

Ello torna imprescindible que la organización pública amplíe su análisis, con una mirada que abarque a la gestión de recursos humanos en forma estratégica e integrada, estableciendo en las políticas de capital humano el camino para el desarrollo del empleado y la organización.

En tal sentido, el objetivo es avanzar en la concientización acerca de la relevancia que tiene la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque transversal de gestión por resultados.

Cuando se teoriza sobre la “Gestión de Recursos Humanos”, de lo que se está hablando, en mayor o menor medida, es de la forma en que se maneja o conduce al personal para el logro y la consecución de los objetivos institucionales. En el caso de Argentina, la Administración Pública Nacional.

Tal conceptualización, que a simple vista parece plantear que el personal es un recurso más a ser administrado, encierra consigo una relación simbiótica. Ello hace que la Gestión de Personal no sea una cuestión sencilla y reducible a las reglas de la administración, ya que es por medio del trabajo y a través del salario que la persona satisface sus necesidades básicas, y es también el trabajo el lugar donde la persona puede satisfacer sus necesidades de reconocimiento y auto realización hacia el interior de las Administraciones Públicas.

Si vemos cómo están diseñadas y/o pensadas las estructuras de las áreas de recursos humanos en las organizaciones públicas, en líneas generales lo que tenemos es una Dirección General de Recursos Humanos integrada por dos direcciones simples, una de carrera y otra de administración de personal, que a su vez se subdividen en diferentes departamentos.

Esta estructura claramente burocrática y piramidal presenta alto grado de distanciamiento de una estructura por procesos, y su lógica de funcionamiento verticalista hace que trabaje aislada sin producir sinergia alguna con el resto de la organización.

Los Decretos N°214/06 y N° 2098/08 fijan y regulan el régimen de ingreso y selección: el de carrera, o sea, capacitación, evaluación de desempeño y promoción, y el retributivo, es decir, salario, incentivos y horas extras.

Hay que destacar que la Ley Marco de Regulación del Empleo Público de 1999, que es la Ley 25.164, estableció tres regímenes:

- Estabilidad
- Contrataciones por tiempo determinado
- Y prestación de servicios del personal de gabinete

Hecha tal distinción, las descripciones que aquí se harán responden a los dos primeros regímenes de empleo, ya que el personal de gabinete es una figura de contratación que hoy está quedando en desuso.

Asimismo, cabe mencionar que cuando se habla de carrera se está haciendo mención del personal con estabilidad, es decir, de planta permanente, ya que el personal contratado no tiene derecho a la carrera administrativa hasta que no concurse un cargo y gane la estabilidad en la Administración Pública.

Conforme lo hemos mencionado con anterioridad, la Gestión de Recursos Humanos es la forma en que se gerencia al personal para la consecución de los objetivos organizacionales, para lo que se asienta en diferentes subsistemas, los que debieran funcionar interrelacionadamente bajo las premisas de un enfoque sistémico.

La bibliografía más técnica y tradicional enumera cinco subsistemas, a saber:

- El subsistema de provisión de recursos humanos, que incluye la planeación de Recursos Humanos, el reclutamiento, y la selección de personal.
- El subsistema de aplicación de recursos humanos, que incluye socialización organizacional, análisis y descripción de cargos, y la evaluación de desempeño.
- El subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que incluye remuneraciones, beneficios sociales y calidad de vida en el trabajo.
- Asimismo, el subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye entrenamiento y planes de desarrollo de personal y desarrollo organizacional.
- Y por último, el subsistema de control de recursos humanos, que incluye base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

Cada uno de estos subsistemas se encuentra implícitamente establecido y regulado en la Ley Marco de Regulación de Empleo Público y los Convenios Colectivos de Trabajo vigentes, que rigen a la relación de empleo en la Administración Pública Nacional.

El subsistema de provisión de recursos humanos sentencia que el régimen de selección se hará por concursos de oposición y antecedentes, asegurando la comprobación fehaciente de la idoneidad, mérito, competencias y actitudes laborales adecuadas para el ejercicio de las funciones.

En lo que respecta al personal contratado, el proceso de selección está casi pura y exclusivamente basado en el principio de clientelismo y favoritismo político, en desmedro no sólo del mérito y la idoneidad para la función o puesto, sino también de los

principios de igualdad de oportunidades, publicidad y transparencia que deberían regir a la relación de empleo público.

De este modo, lo que sería un proceso serio y bien planificado de reclutamiento y selección, queda reducido a la cobertura de cargos o puesto de planta permanente a través de los denominados concursos públicos de oposición y antecedentes.

Cada vez que los ingresos de personal responden más bien a cuestiones de carácter político y no a necesidades reales de servicio, se demuestra que no existe una planificación real y estratégica en materia de recursos humanos.

Si lo que se busca es la implementación de un modelo de gerenciamiento basado en resultados, esta falta de planificación no es un hecho menor. En este sentido, no hay que olvidar que la planificación estratégica es uno de los macro procesos o subsistema de este modelo de gestión, y se encuentra operando a lo largo de toda la cadena de valor del sector público.

Si pensamos que en el inicio de esta cadena se encuentran los recursos o insumos de los que la organización se vale para producir los bienes y servicios que se entregan a la población, vamos a entender la importancia que tiene la planificación en la gestión de personal, dado que los empleados son el principal insumo para hacer posible la producción.

Es por esta misma razón que la gestión de recursos humanos no puede ni debería escaparle a esta cuestión, siendo la planificación estratégica la herramienta que le permitirá a las organizaciones públicas determinar los requerimientos de personal necesarios para cumplir con la misión y los objetivos institucionales fijados en sus normas de creación y planes estratégicos.

Por su parte, el subsistema de aplicación de recursos humanos incluye los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y el perfil requerido, y la evaluación del desempeño.

En la etapa de socialización organizacional, hoy conocida al interior de las organizaciones como “inducción”, se permite que la persona ingresante se incorpore a una cultura institucional y a un sistema de valores que lo precede, que median entre él y los que ya están.

Es así que los procesos de inducción no hacen más que buscar la adaptación de la persona a la organización y al grupo o equipo de trabajo; por esta razón, requiere de la implicancia de todas las líneas jerárquicas para que este proceso sea llevado a cabo de manera satisfactoria. El análisis y descripción de cargos es un nexo con el Subsistema de

Provisión de Recursos Humanos, ya que será el análisis y la descripción de puestos el instrumento que nos dará el perfil de la persona que debiera ingresar a la organización para cubrir las necesidades de servicio.

Por su lado, la evaluación de desempeño es un proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral del personal contribuyendo a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos de una organización. Asimismo podemos decir que son sus Convenios de Trabajo los que garantizan el ejercicio de este derecho a los trabajadores.

Ahora bien. El subsistema de mantenimiento de recursos humanos viene a complementar el subsistema de provisión de recursos humanos, ya que busca la retención del personal, estando muy ligado a la idea de premios y castigos. Será a través de políticas de remuneración y beneficios, y calidad de vida en el trabajo, que la organización retenga y alinee a su personal.

Asimismo, este subsistema evidencia una estrecha relación con las teorías de la motivación humana. La motivación no es más que el impulso a la acción, y si la gestión de recursos humanos tiene la tarea de dictar y ejecutar políticas que ayuden a dirigir a los empleados en el camino del cumplimiento de los objetivos organizacionales, la motivación pasa a ser una herramienta clave para una gestión eficaz y eficiente del capital humano.

Sobre el subsistema de desarrollo de recursos humanos podemos manifestar que uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que estas sientan que están utilizando al máximo su potencial, es decir, sus competencias y habilidades, ya que, como se indicó anteriormente, las personas se sienten motivadas cuando se los reconoce y se permiten desarrollarse.

En este sentido, cuando se habla de desarrollo de recursos humanos, se hace mención a los planes de carrera y de formación que tenga la organización para con el empleado.

La existencia de esta relación, es decir, del plan de carrera y futuro de la organización, es un indicador para poder hablar de una gestión de recursos humanos gestionada por resultados.

Los objetivos de los planes de capacitación es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, pretendiendo lograr de parte

de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización.

Los planes de carrera se valen de la capacitación como una herramienta que le permita preparar y desarrollar habilidades, aptitudes y un nivel de conocimientos de los empleados, que serán necesarios para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos. En última instancia, la idea que persiguen los planes de carrera es que el empleado denote un crecimiento a lo largo de su trayectoria laboral y su paso por la organización.