



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**MOVILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS ENTRE EL  
SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO**

**Por:**

**Juan José Sardin**

**Mentor:**

**Juan Uribe**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2015**



Universidad de  
**San Andrés**

## INDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	5
2. Introducción .....	6
3. Marco Teórico.....	9
4. Fuentes de información primaria y secundaria .....	18
4.1. Estrategia Metodológica .....	18
4.2. Fuentes de Datos .....	21
5. Análisis y Resultados .....	24
5.1. Diferencias entre el Sector Público y el Sector Privado .....	24
5.2. Que valoran los profesionales del Sector Público .....	29
5.2.1. Contribuir con el Bien Común .....	29
5.2.2. Flexibilidad en los tiempos .....	30
5.2.3. Afiliación política .....	31
5.2.4. Otras motivaciones .....	33
5.3. Que aspectos negativos encuentran en su sector .....	33
5.3.1. Ausencia de un Plan de Carrera.....	33
5.3.2. Lentitud, Burocracia .....	34
5.3.3. Política vs. Eficiencia .....	35
5.3.4. Remuneración y Beneficios .....	36
5.3.5. Inestabilidad laboral .....	36
5.4. Que valoran los profesionales del Sector Privado .....	37
5.4.1. Posibilidades Profesionales .....	37
5.4.2. Retribuciones .....	38
5.4.3. Dinamismo .....	39
5.4.4. Otras Motivaciones .....	39
5.5. Aspectos Negativos seleccionados por el Profesional del Sector Privado .....	40
5.5.1. Primero, el Resultado .....	40
5.5.2. Poca Estabilidad .....	41
5.5.3. Excesiva Exigencia .....	41
5.5.4. Otros aspectos negativos .....	42
5.6. Identificación del Talento y Manejo de la Motivación en el Sector Público .....	42

5.7. Competencias Necesarias para poder movilizarse de un Sector al Otro .....	44
5.8. Situación del Mercado Laboral en Estados Unidos.....	46
6. Conclusiones .....	48
6.1. Sobre la movilidad entre los Sectores .....	48
6.2. Profesionalización del Sector Público .....	50
6.3. Conclusiones Generales .....	53
7. Reflexiones Finales .....	54
8. Bibliografía .....	56
Anexo I - Entrevista .....	60
Anexo II – Encuesta - Cuestionario.....	62
Anexo III – Encuesta – Algunos Gráficos.....	65
Anexo IV – Cuerpo de Agentes Gubernamentales.....	67
Anexo V - ISEN.....	68



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen Ejecutivo

En la Argentina existe muy poca movilidad de los recursos humanos entre el sector público y el sector privado, sobre todo si este último se acota al mundo de las empresas multinacionales.

En el pasado este “divorcio” podía deberse fundamentalmente a que ambos sectores perseguían finalidades distintas, los campos de acción estaban totalmente delimitados y su lógica de funcionamiento era diferente. Se trabajaban a otros ritmos, y las necesidades de recursos humanos se cubrían con perfiles específicos. Hoy, con la globalización, los cambios tecnológicos y culturales, la dinámica de trabajo de ambos sectores tiende a parecerse, y como consecuencia comienzan a demandar profesionales con perfiles similares. El famoso “empleado público” es una especie en extinción y el sector público demanda mayor cantidad de profesionales cada más vez calificados y dinámicos, capaces de enfrentar diferentes desafíos y funciones.

A lo largo de este trabajo se pretende indagar sobre la validez de esta premisa, analizando las posibles causas de esta ruptura. Para ello, a través de diferentes herramientas de recolección de datos, se consultará a un grupo heterogéneo de profesionales cuáles son las motivaciones que tienen para trabajar en un sector o en el otro y cuál es su imagen respecto del sector en el que no trabajan.

De la exploración se obtendrán conclusiones sobre este tema y se realizarán recomendaciones tendientes a estimular la movilidad.

## 2. Introducción

La premisa que intenta analizarse a lo largo de este trabajo es aquella que afirma que “A pesar de que el sector público y el sector privado tienen necesidades similares de profesionales calificados, en lo que respecta a los recursos humanos, cada uno se comporta como un compartimento estanco, existiendo muy poca movilidad de recursos entre ambos sectores”.

Si bien el análisis abarca profesionales de ambos sectores, el foco está centrado en aquellos que deciden dedicarse a la carrera pública.

Una posible explicación es que, en realidad los perfiles entre los profesionales son diferentes, y, por lo tanto, no es que no exista movilidad, sino que no hay un interés real de cambiarse de sector. Esto puede originarse tanto desde el lado de motivación personal o también por la imagen que se tenga del sector en el que uno no trabaja.

La Real Academia Española define motivación como:

1. f. Acción y efecto de motivar.
2. f. Motivo (ll causa).
3. f. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Por su parte McClellan, citado por Méndez Benavidez, (Méndez Benavidez, 2009) y otros autores, desarrolló el modelo de las Tres Necesidades que afirma que un individuo busca satisfacer:

- La necesidad de logro, relacionada con los desafíos y el cumplimiento de metas.
- La necesidad de poder, asociada a un deseo de poder liderar e influir sobre los demás. Esta necesidad está muy vinculada al prestigio y al estatus.
- La necesidad de afiliación referida al deseo de entablar relaciones e interactuar.

Por su parte Krieger, citado por Gallardo, Espulga Sellarés y Triadó Ivern afirma que “los motivadores son factores que inducen a una persona a actuar”

y, por lo tanto, influyen sobre la conducta de la persona. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son los incentivos.

De aquí surge la pregunta primara que es *¿Por qué un profesional decide desarrollar su carrera en el sector público o en el sector privado?* El eje de esta pregunta se centra en indagar sobre los aspectos positivos y negativos que encuentra un profesional tanto en el sector en el que se desempeña laboralmente, como en el otro. Y que atributos son los que valora a la hora de elegir un trabajo.

Generalmente, la lentitud del sector público afecta también al crecimiento laboral de sus empleados. La movilidad entre diferentes organismos es burocrática y complicada y la mayoría de los puestos jerárquicos se ocupan con cargos políticos por lo que, cualquier profesional que no provenga de este ámbito, encuentra que su carrera tiene un techo. Ante este panorama el dilema que se plantea es como se hace para retener al personal. Sobre todo, cuando esa persona es considerada un talento. La licenciada Olga López Abril (López Abril, 2009) define talento como “la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, experticia, inteligencia, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos”.

Sobre este aspecto es fundamental el rol que lleva adelante el líder. Helsey y Blonchard (Helsey y Blonchard, 1981) definen liderazgo como “el proceso de influenciar las actividades de un individuo o de un grupo en los esfuerzos para alcanzar objetivos en una situación concreta.” Por lo tanto, quedan implicados en la relación, tanto el líder como el seguidor. Lo que implica que una situación de liderazgo involucra tanto al líder como al seguidor

La primera pregunta secundaria apunta a indagar sobre este tema y es: *¿Cómo se identifica y se gestiona el talento dentro del sector público? ¿Cómo motivan al resto del equipo?*

Finalmente, teniendo en cuenta que hay personas que han logrado realizar el cambio entre un sector y el otro, y que todavía existen grandes diferencias entre ambos sectores, indagar en aquellos factores que les permitieron

reubicarse y que fueron clave a la hora de desempeñarse en un lado o en el otro.

La segunda pregunta secundaria apunta a investigar sobre este tema. *¿Cuáles son las competencias que un profesional debe tener para poder movilizarse exitosamente entre un sector y el otro?*

Se realizó un trabajo de campo con la finalidad de relevar datos, que una vez analizados, permitieran dar respuesta a estas preguntas.





### 3. Marco teórico

A fin de comprender la dinámica y las reglas de juego que imperan sobre el empleo en el sector público se han consultado diferentes autores que serán tomados de base para el análisis.

Es interesante la visión de Guillermo Schweinheim (Schweinheim; 2004) quien afirma que:

“En el actual contexto comparado, es posible, a mi juicio, identificar dos tipos básicos de institucionalidad administrativa y de gestión de las decisiones públicas. Aquella en la que la tradición republicana ha primado por sobre la tradición democrática en sentido estricto y que denomino “institucionalidad administrativa republicana”. Y aquella, en la que, por el contrario, la tradición democrática ha primado por sobre la republicana, y que denomino “institucionalidad administrativa delegativa”.

En cuanto al modelo típico ideal de institucionalidad administrativa delegativa, el autor lo define como que posee las características que se describen a continuación. Consiste en una estructura del poder ejecutivo que establece una dependencia política de los órganos de ejecución, regulación y control con respecto a los órganos formuladores de políticas públicas. Las capacidades están concentradas en las autoridades democráticas. Las autoridades democráticas designan discrecionalmente tanto a las autoridades de agencia, organismos autónomos, así como también los cargos de dirección, gerencia y jefatura. La coexistencia de un cuerpo de funcionarios públicos estables, cuya carrera es limitada junto con personal transitorio, contratado o provisional. Este tipo de modelo caracteriza no sólo a la Argentina, sino que a la mayoría de América Latina.

En Argentina el sector público posee estas características:

- “La selección abierta reglamentada que pudiera existir para el nombramiento de directivos de agencias autónomas fue reemplazada progresivamente por la designación discrecional bajo el principio del necesario alineamiento de los mismos con el Poder Ejecutivo, (...)”

- “Las designaciones transitorias de los niveles de dirección o gerencia previstas necesariamente ante vacancias posibles, se transformaron progresivamente en la regla.”
- “Las reglas de conformación de jurados o comités de selección omitieron deliberadamente que el funcionario político de turno pudiera elegir discrecionalmente a los integrantes de tales instancias de evaluación.”
- “El impulso a la contractualización (...) derivó en una planta de personal, profesionales y consultores contratados que conspiraron contra las escasas reformas orientadas hacia la conformación de un servicio civil.

Por su parte Norberto Zeller y Ana Rivkin (Zeller y Rivkin, 2003) realizaron un estudio sobre las características del empleo público argentino y de las políticas aplicadas en pos de su profesionalización, comparándolo con el sector privado y tomando algunas características del mismo. Respecto de la modalidad de contratación, ambos autores diferencian a los empleados del sector público.

“La principal línea divisoria entre los trabajadores públicos, desde el punto de vista de la modalidad de contratación, se refiere a la diferencia entre los cargos permanentes y los contratos por tiempo determinado. Los denominados cargos permanentes conforman el soporte básico de la categoría “empleo público”. Una definición usual de dicho concepto remite a todo agente con asignación de funciones en el Estado, cuyo salario es retribuido por el Tesoro Nacional. Su principal diferencia con el empleo del sector privado radica en que, desde el punto de vista legal y laboral, sus responsabilidades éticas y las incompatibilidades laborales a los que están sujetos son mayores y/o diferentes y, por tanto, susceptibles a penalidades especiales o accesorias.”

Al referirse a los tipos de funcionarios públicos, afirman:

“A diferencia del sector privado, en el Estado existen dos tipos clásicos de funcionarios públicos. Por un lado, están los funcionarios de gobierno y, por otro, los funcionarios o agentes de la administración pública. Los funcionarios políticos están sujetos a normativas constitucionales y normativas especiales y su desempeño suele ser transitorio, ya que forman parte de los elencos de gobierno. En cambio, los agentes de la administración suelen tener cargos permanentes y estabilidad laboral. Esta lógica “weberiana” se origina en la idea

de introducir reglas racionales en el accionar permanente del Estado. (...). Sin embargo, la línea divisoria entre los funcionarios políticos y los de la administración suelen ser difusas y cambiantes, como lo demuestra el caso argentino, con rotaciones permanentes en los últimos treinta años.”

En su conclusión expresan:

“Las políticas de modernización del Estado orientan importantes reformas en la organización del empleo público, con una tendencia creciente a equiparar sus condiciones y formas de funcionamiento con las que corresponden al empleo privado. Las herramientas utilizadas para estas transformaciones –signadas incluso por una vocación de reducción de las plantas de personal- fueron aquellas que permitían modificar y flexibilizar la carrera administrativa.”

El caso argentino es sumamente complejo en este aspecto, puesto que se han presentado diversos obstáculos que dificultaron la puesta en funcionamiento de una carrera burocrática estable y jerarquizada. (...) Particularmente en nuestro país, la persecución de tal objetivo derivó, entre otras cosas, en un aumento de la heterogeneidad contractual y salarial; una reducción constante del empleo permanente; un aumento de la distancia en la pirámide salarial y una tendencia progresiva a la utilización del tiempo parcial en los contratos de trabajo para el sector público. (...). En síntesis, puede identificarse una tendencia creciente hacia la introducción de políticas tradicionalmente propias del sector privado, en lo referente a modalidades contractuales, remuneraciones, contribuciones y procesos de trabajo.”

En cuanto a la evolución del empleo público en Argentina Julia Pomares, José Gasparin, Diego Deleersnyder realizan el siguiente análisis (Pomares, Gasparin Dellersnyder, 2013) y de los efectos producidos a partir de la introducción del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) a partir de 2008:

“(...) aún se constata un marco normativo fragmentado, que no logra homogeneizar las condiciones de empleo entre quienes se desempeñan al interior del servicio civil. Esto socava el impacto de algunas de las mejoras introducidas por la nueva legislación, porque no rige para todos los sistemas de servicio civil.”

Respecto a las principales diferencias que introdujo el SINEP los autores expresan que introdujo diferencias en los regímenes de promoción:

“La promoción horizontal comprende el acceso a los diferentes tramos y grados superiores habilitados para el nivel escalafonario del personal, que es el resultado de la suma de la capacitación, desempeño y competencias.

La promoción vertical, por su parte, consiste en el acceso a niveles escalafonarios superiores mediante los procesos de selección diseñados para ocupar cargos o funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía”

Por otro lado “facilitó el ingreso de personal ajeno a la administración pública” a partir de una simplificación en los procesos de selección.

Y concluyen:

“(…) Los desafíos no solo deben estar encaminados a mejorar los marcos regulatorios y su cumplimiento, sino que también deben contar con una cobertura que permita incrementar su incidencia. Un bajo alcance de los marcos regulatorios que promuevan la carrera administrativa abre un importante margen para la discrecionalidad en el ingreso, la organización, la gestión y la evaluación del empleo; además, está sujeto a los cambios políticos.”

Un estudio de los licenciados Isidoro Felcman, Gustavo Blutman y Ma. Soledad Méndez Parnes que indaga sobre los aspectos de la cultura organizacional en la administración pública (Felcman, Blutman y Méndez Parnes, 2001) que impacta fundamentalmente sobre lo que valora la gente y su comportamiento dentro de la organización, el sistema de premios y castigos, el compromiso, el funcionamiento organizativo, la actitud frente al cambio entre otros.

“Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros. Siguiendo la clasificación elaborada por Felcman (op. cit.) los hemos dividido en: valores laborales básicos (...), valores laborales sociales (...), valores laborales de reconocimiento (...), valores laborales de autorrealización (...)”

“El diagnóstico elaborado facilita la lectura y aprendizaje del mapa cultural de la Administración Pública Central. Sobre la base del estudio realizado, hemos concluido que la cultura organizacional pública tiende a asemejarse a modelos organizacionales tradicionales. Ello implicaría que:

1. Lo que se precia y estima incluiría, primero, al conjunto de valores que hemos denominado valores laborales básicos; y, en segundo lugar, a los valores laborales sociales, siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización.
2. Los tipos culturales dominantes son los modelos tradicionales, siendo la cultura organizacional predominantemente apática y parcialmente paternalista.
3. (...)
4. El cambio e innovación organizacional son percibidos con desconfianza y en términos de transgresión, y no como el producto de un desarrollo y maduración institucional.
5. (...) la APC constituiría un tipo de organización rígida, poco flexible y altamente burocratizada.”

“Por otra parte, creemos que son estos mismos elementos los que actúan de barrera para la absorción de los valores de autorrealización y reconocimiento. Estos últimos, al estar insuficientemente integrados a la cultura organizacional, le son extraños al empleado público, al punto tal, de ni siquiera llegar a reconocer y expresar un claro deseo por ellos”

(...) “A ello se suman otras variables intervinientes y contextuales que no podemos dejar de desconocer:

Primero, las condiciones físicas laborales que tienden a ser, por lo general, poco confortables. Segundo, el nivel de organización interna del empleado público, que se traduce por ejemplo en el nivel de sindicalización y solidaridad interna. Tercero, el elemento político presente e inescindible de la administración pública, que tiende a influenciar en los niveles de paternalismo y clientelismo.”

Respecto de los tipos culturales:

“Para el estudio de los mismos hemos trabajado con cinco tipos ideales agrupados a su vez en (...) tipos culturales tradicionales (paternalista, anómico y apático) y tipos culturales modernos (exigente e integrativo).”

“(...) el análisis de los tipos culturales refuerza las conclusiones más relevantes del estudio del sistema de valores laborales, en el sentido de que los procesos de Reforma de Estado poco han impactado en la cultura organizacional del sector público, lo cual quedaría evidenciado por el amplio predominio de los tipos culturales tradicionales y en particular del apático. Este tipo cultural pone de manifiesto el alto grado de rutina existente en las tareas, donde lo importante es cumplir con lo procedimentalmente regulado, y no tanto, con el alcanzar los objetivos y metas propuestos. (...) Este conjunto de rasgos, sumados a otros como la disfuncionalidad y la lentitud, son reflejo de un tipo de institución que denota una cultura organizacional, que podemos denominar como “cultura atada a la lógica del expediente”, en la cual rigen los parámetros estáticos y marcadamente burocratizados.”

En lo que respecta a temas de desarrollo de los recursos humanos en el sector público, Mercedes Iacoviello (Iacoviello, 2009) expresa:

“La mayor complejidad de las organizaciones públicas exige permanentemente nuevas competencias, que en el marco de reducción del sector público deben ser desarrolladas internamente, trabajando sobre los recursos humanos disponibles. De ahí que la función de desarrollo sea central en el diseño y en la implementación de los lineamientos estratégicos de la organización.”

“Las limitaciones que suele tener la selección de personal en el sector público aumentan la importancia de las actividades de capacitación y desarrollo. El plan estratégico de recursos humanos debe realizarse en estrecho contacto con el área de Desarrollo (...) Para que sea efectivo el programa de desarrollo, hay que crear un sistema de incentivos que lo refuerce. Es muy importante hacer responsables a los niveles de supervisión y gerencia por el desarrollo de sus subordinados para que lo consideren prioritario y se involucren en el proceso.”

“Hay muchas barreras para el diseño de una estrategia de largo plazo para estas actividades, especialmente en el ámbito del Estado. En las

organizaciones públicas de Argentina estas áreas ni siquiera aluden al ambicioso nombre "Desarrollo", sino que se las identifica como áreas de Capacitación, tanto en el nivel nacional como en el provincial y local”

“Esta orientación hacia el corto plazo no es fruto de una decisión estratégica tomada por el grupo a cargo del área de Desarrollo, sino que generalmente responde a la necesidad de justificar la función mediante resultados inmediatos. (...). En las organizaciones públicas, esta tendencia al corto plazo se ve agravada por la alta rotación de sus máximas autoridades, que corresponden a cargos políticos. Los programas de desarrollo orientados al largo plazo tienen serias dificultades para lograr apoyo político, ya que sus efectos suelen superar el tiempo de gestión de los máximos funcionarios de la organización. (...) La capacitación tradicional, en cambio, se asocia con la educación formal, que tiene “buena prensa”.”

Asimismo, Mercedes Iacoviello, Laura Zuvanic y Mariano Tommasi realizaron un análisis sobre el servicio civil en Argentina cuyas principales características se transcriben a continuación. (Iacoviello, Zuvanic y Tommasi, 2003) a partir del estudio de subsistemas de la gestión de recursos humanos, identificando disfuncionalidades en el sistema del servicio civil en Argentina y como éstas afectan los diferentes subsistemas de recursos humanos.

“Analizando las disfuncionalidades detectadas, identificamos que éstas presentaban orígenes comunes. Identificamos tres factores centrales que operan restringiendo las posibilidades de cambio y actúan sinérgicamente erosionando la capacidad de implementación plena del sistema de servicio civil en Argentina. Estos son: a) la ausencia de dirección estratégica de la gestión de recursos humanos, b) la politización de los procesos de decisión en la gestión de recursos humanos, y c) la persistencia de la cultura burocrática.”

“La falta de una estrategia de recursos humanos crea las condiciones para que el marco normativo sea modificado, eludido o distorsionado de acuerdo a los intereses de los grupos involucrados en estos procesos de decisión.

Por otra parte, se da una progresiva politización de las decisiones, que tiene como impacto la degradación del sistema establecido en las normas.”



“Por último, el sistema de recursos humanos es atravesado por la cultura burocrática, que permea la normativa rigidizando las reglas, o evitando que se sustancien en procedimientos concretos que permitan su implementación plena. (...) Se suma a esto la alta volatilidad de las estructuras, y la alta tasa de rotación de los funcionarios políticos, haciendo el entorno aún más inestable.”

“Es en relación con esta realidad que Oscar Oszlak describe a la Argentina como un “cementerio de proyectos”. Esta situación baja aún más la credibilidad de cualquier nueva iniciativa, y genera en los funcionarios de línea una natural reacción de escepticismo.

“Los procesos de planificación son realizados a criterio de las autoridades políticas a través de las modificaciones que puedan realizarse en las plantas a partir de cambios de estructura, así como del uso discrecional de las unidades retributivas y de las funciones ejecutivas, y sobre todo a través del uso extendido del sistema de contrataciones temporarias.”

“Los sucesivos gobiernos tienen pocos incentivos a someterse a las reglas que rigen la carrera meritocrática, y (...), la cultura burocrática y sus conductas adaptativas frente a los posibles cambios en las reglas de juego. Este factor específico entra en juego porque en este caso los funcionarios burocráticos tienen el doble rol de actores en el diseño de la política pública, y objeto de la misma.”

En cuanto a los factores que afectan la consolidación del servicio civil, los autores enumeran:

- Falta de dirección estratégica de la gestión gubernamental

“Así, los cambios en los niveles de autoridad política suelen reflejar cambios en los recursos humanos de las áreas, en especial en los niveles de funciones ejecutivas o de aquellos que no revistan en planta permanente. (...) En ese marco, las decisiones de planificación responden más a criterios políticos que a criterios de gestión y la evaluación de las necesidades pasa a tener un horizonte de corto, o a lo sumo, mediano plazo, dada la alta rotación de estos puestos.”



Por otro lado, una vez lograda la estabilidad en el empleo, la inamovilidad de los servidores públicos tiende a ser amplia.

- Politización de las decisiones de recursos humanos

“La proliferación de contrataciones por fuera de los esquemas de carreras meritocráticas (...) y modalidad de contratación temporaria es la situación de desprotección en la que se encuentran estos empleados en términos de cobertura social, distorsionando el Subsistema de Relaciones Humanas y Sociales.”

- Persistencia de conductas adaptativas por parte de la burocracia

“Fuerte dificultad para distinguir entre los empleados que cumplen con sus obligaciones y quienes no lo hacen (...) Un claro reflejo de esta situación es la falta de aplicación del régimen de sanciones disciplinarias.”

“Las políticas de promoción y carrera también presentan una fuerte tendencia a la burocratización. (...) persistencia de la vieja cultura administrativa de avance automático por la sola acumulación de experiencia en la administración.”

Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Fuentes de información primaria y secundaria

### 4. 1 Estrategia Metodológica:

Para llevar adelante este trabajo, en donde se pretende encontrar relaciones lógicas no estadísticas entre las respuestas, se han aplicado elementos de la metodología del Estudio del Caso.

De acuerdo con Casto Monge, (Castro Monge, 2010) “El estudio del caso es una de las herramientas más utilizada en la metodología de investigación cualitativa. A través de la misma se busca una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías. Se busca encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, sin que representen verdades universales”.

Por su parte, Baxter & Jack lo definen como “una manera de abordar una investigación que facilita la exploración de un fenómeno en su contexto utilizando una variedad de fuentes de datos. (Baxter & Jack, 2008)

Para Yacuzzi, en la inferencia lógica (que algunos llaman científica o causal), el investigador postula o descubre relaciones entre características, en el marco de un esquema conceptual explicativo. La relevancia del caso y su generalización no provienen, entonces, del lado estadístico, sino del lado lógico: las características del estudio de caso se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento explicativo. (Yacuzzi, sf).

Yin, (Yin, 2004) afirma que, comparado con otros métodos, la principal fortaleza que posee es su habilidad de examinar en profundidad un caso dentro del contexto real.

En primer lugar, hay que definir el o los casos que van a estudiarse y las proposiciones teóricas, hipótesis que quieran demostrarse y las preguntas que quieren responderse.

“El primer paso es definir el caso que se va a estudiar. Poder lograr a una definición tentativa ayuda enormemente a organizar el trabajo posterior. (Yin, 2004)

“Los pasos son, descubrir las preguntas de investigación, en muchos casos se prueban hipótesis o proposiciones teóricas. Los hallazgos cualitativos no son, por lo tanto, formulaciones de verdades: son la mejor respuesta que se puede obtener a una pregunta en un momento dado” Guba & Lincoln, citados por Castro Monge (Castro Monge, 2010).

Por su parte Yin citado por Castro Monge, (Castro Monge, 2010) clasifica a los tipos de estudio conforme a la estrategia de investigación en descriptivos cuando se pretende analizar como ocurren los fenómenos en su contexto real; exploratorios cuando buscan familiarizarse con situaciones para las cuales no existe un marco teórico bien definido; ilustrativos cuando ponen de manifiesto por ejemplo prácticas y explicativos cuando intentan de depurar o desarrollar teorías.

Asimismo, según el número de casos analizados en un único caso o múltiples casos.

Luego comienza el trabajo de campo, es decir, la recolección de datos, para ello pueden utilizarse diferentes fuentes, entre ellas encuestas, entrevistas, observaciones de campo, análisis teórico.

Los investigadores pueden contar con varias propuestas para guiar el estudio, pero cada una debe tener un foco y un propósito diferente. Estas propuestas más adelante, serán darán el foco a la recolección de datos, de terminarán la dirección y el alcance del estudio y sentarán las bases para el marco conceptual, Miles & Huberman; Stake citados por Baxter & Jack (Baxter & Jack, 2008)”

Por último, en la etapa de análisis, se analizan los resultados y se extraen conclusiones. Previa a esta etapa hay un análisis de validez y fiabilidad de la investigación.

A diferencia del resto de los métodos, una de las características del método del caso es que en la medida en que se lleva adelante el estudio, puede ocurrir que la recolección de datos y su análisis se realicen en simultáneo. (Yin, 2004). Esto ocurre porque, por ejemplo, a partir de una entrevista, la información recolectada puede generar algún conflicto que hay que resolver.

La etapa de análisis se fundamenta más en un proceso inductivo – exploran y describen, luego generan perspectivas teóricas.” (Yacuzzi, sf). Este análisis no está basado en resultados estadísticos ni numéricos, sino que a partir de las cada una de las fuentes utilizadas.

Partiendo de la premisa de que el área de recursos humanos del sector público y del sector privado funcionan como compartimientos estancos, intentaré describir cuáles son las motivaciones que llevan a un profesional a elegir trabajar en un sector o en el otro, teniendo en cuenta que una vez que se optó por alguno, es muy difícil cambiarse al otro, sobre todo si se trata de pasarse del sector público al privado.

Por otro lado, buscaré indagar sobre cómo se motiva a los profesionales que deciden desempeñarse en el sector público, sabiendo que el crecimiento o plan de carrera dentro del mismo es acotado especialmente en las denominaciones de origen político. Actualmente en Argentina hay muy pocos cargos públicos jerárquicos abiertos a profesionales no políticos, y con muy poca rotación, dado que los cargos son permanentes, con lo que las posibilidades de acceder a ellos son escasas.

Finalmente, explicaré cuáles son las competencias que debe tener un profesional para poder desempeñarse tanto en un sector como en el otro.

Para el análisis, seleccioné un diverso grupo de personas que debían cumplir con determinadas características:

- Ser profesionales universitarios o estudiantes avanzados.
- Haber realizado su carrera dentro del tiempo promedio establecido por su plan de estudio.
- Con buen desempeño académico.
- Con conocimientos de inglés

Los criterios de selección fueron establecidos para poder darle mayor objetividad al mismo y así trabajar con un grupo de profesionales que contara con las habilidades necesarias para desempeñarse laboralmente tanto en una empresa multinacional como en cualquier oficina estatal.

Teniendo en cuenta que la decisión y la motivación están ligadas a cuestiones internas de cada individuo, la investigación se basó principalmente en criterios de percepción.

#### **4.2. Fuentes de datos:**

Los datos para el análisis se obtuvieron principalmente a través de dos fuentes:

**a) Entrevistas personales:** De aproximadamente dos horas cada una se entrevistaron a profesionales de diferentes ámbitos, géneros, edades y profesiones que cumplían los requisitos informados anteriormente, a fin de que respondieran en primer lugar cuál es su visión sobre el sector público y el privado, definiendo aspectos positivos y negativos. Asimismo, se intentó indagar que aspectos son los que valora cada uno de los entrevistados a la hora de elegir un lugar donde trabajar. Para ello se hicieron preguntas abiertas que trajeran a la mente del entrevistado todos los atributos positivos y negativos. Se evitó emitir juicios o valores sobre las opiniones que ellos expresaron. Además de las preguntas sobre elección personal, en función de las personas entrevistadas, se fue profundizando para poder también indagar sobre las preguntas secundarias del análisis. Las mismas fueron resumidas y forman parte de las conclusiones del análisis.

A fin de poder contar con diferentes opiniones se entrevistó a:

- un estudiante avanzado y un joven profesional que se desempeñan en el sector público y dos profesionales que trabajan en empresas multinacionales. A ellos se les realizó la encuesta básica de elección personal y de valoración.
- Dos directores con más de diez años de experiencia en el sector público. Con ellos, además de indagar sobre la encuesta de elección personal se exploró sobre temas referidos a liderazgo, motivación e identificación del talento.
- Dos profesionales de más de quince años de experiencia laboral que a lo largo de su carrera fueron asumiendo diferentes roles tanto en el ámbito privado como en el público. Una de ellas, casi toda en el país y la otra ya hace más de diez años que vive en el exterior (Estados Unidos). Además de la encuesta básica se profundizó sobre diferentes

aspectos, propios como habilidades y competencias, y externos como el mercado laboral que les permiten moverse entre esos dos mundos.

- Una directora de una consultora de recursos humanos, que realiza búsquedas para ambos sectores, con la finalidad de explorar las competencias que deben tener los profesionales para poder cambiarse de sector, y cuáles son los principales desafíos con los que van a encontrarse.

En el anexo I se encontrará un ejemplo de las preguntas.

**b) Encuesta en línea:** A fin de poder ampliar el análisis y obtener una mayor cantidad de información, se publicó una breve encuesta en línea la cual se invitó a participar a profesionales de diferentes edades, carreras y universidades. Una vez que se obtuvieron las respuestas se le aplicaron los criterios definidos para el grupo de análisis y se obtuvieron de cuarenta y siete respuestas. Además de la carrera, universidad, tiempo que les llevó completarla, nivel de inglés y rango de edad, se les preguntó en primer lugar donde trabajan, pudiendo elegir entre sector público, sector privado, profesional independiente, ONG o si actualmente, no estaban trabajando. Luego se les consultó las ventajas y desventajas que encontraban en cada uno de los sectores y que atributos son los que ellos valoraban a la hora de elegir un trabajo. Finalmente, se les preguntó en qué medida consideraban que su trabajo actual contribuía con su carrera. Las preguntas fueron todas abiertas para no inducir respuestas y lograr una mayor cantidad de datos. En el Anexo II se adjuntó una copia de la encuesta.

Para el análisis de los datos se dividió la población participante en tres grupos intentando encontrar factores comunes sobre su elección:

- 1) profesionales que trabajan en el sector público
- 2) profesionales que trabajan en el sector privado
- 3) resto (Independientes, ONG y no trabajan)

Adicionalmente, esta clasificación permitió encontrar semejanzas sobre la imagen que tiene cada uno de los sectores respecto del otro.

En el Anexo III se presentan unos gráficos que resumen la distribución de la muestra.

También se consultaron papers, artículos, bibliografía utilizada durante la cursada de la maestría, páginas webs diferentes organismos, y normativa a fin de poder aportar un sustento teórico a la investigación.



## 5. Análisis y Resultados:

### 5.1. Diferencias entre el Sector Público y el Sector Privado:

En base a las respuestas de los entrevistados se encontraron las siguientes diferencias generales entre ambos sectores.

Al ingresar en alguna sede de un organismo público, sin importar de qué tipo, probablemente se esté ingresando a un edificio antiguo de gran calidad arquitectónica con lindos pisos, techos altos y detalles por todas partes.

En una segunda mirada uno podrá notar que estos edificios son oscuros, con poco mantenimiento y ascensores que no funcionan. Esta sensación se va incrementado a medida en que uno comienza a recorrerlo y decide ingresar a las oficinas. Lo que seguramente llamará la atención es la dificultad para encontrar dos escritorios iguales, lo mismo sucede con las sillas y con el resto del mobiliario, sumado a que no siempre están en buenas condiciones.

El paisaje será coronado con pilas de papeles y cajas por todos lados esperando algún destino o solución.

Ahora bien, si uno desea hacer caso omiso a lo estético y coloca su atención en los aspectos tecnológicos, el panorama no será muy distinto al anterior. Viejas computadoras de escritorio, infinidad de impresoras cuyos cartuchos de repuesto ya no existen en el mercado y si uno tiene suerte, tal vez, en algún lugar, encontrará una red de wifi para poder conectarse a internet, si conoce la clave.

Por otro lado, si la visita es a alguna filial argentina de una empresa multinacional es muy probable que la misma se encuentre ubicada en un alto de piso de una torre nueva, en una de las mejores zonas del país.

Al ingresar uno se encuentra con ascensores ultra rápidos que en menos de 15 segundos llegan al piso 30 en donde se encuentran ubicadas las oficinas. Gente bien vestida, un ambiente despojado, escritorios y mobiliarios que siguen una línea y una estética. Sillas ergonómicas, lugares de esparcimiento, máquinas expendedoras de bebidas y ni un solo papel. Todo ordenado, todo



prolijo, nada librado al azar. Tecnología de punta en todos lados, facilitando el trabajo de los empleados.

Quizá ésta sea la primera diferencia con la que debe enfrentarse un profesional a la hora de decidir si desea desempeñarse laboralmente en el sector público o el sector privado.

Si bien esto es algo superficial y todo organismo público debe estar regido por un principio de austeridad, supongamos que este profesional decide hacer caso omiso al aspecto exterior de las oficinas y concentrarse en analizar las personas con las cuales va a trabajar.

En el sector público se encontrará con un mix de tipologías de empleados con distintas características siendo algunos de ellos:

- El prototipo de empleado público que es aquel que toda su vida laboral hizo lo mismo. Es muy probable que forme parte de la planta permanente del organismo en el cual trabaja. Su aspiración más grande es que sea la hora de salida, para cumplir con el horario a rajatabla y seguramente se conozca al pie de la letra todas las regulaciones que afectan su trabajo. La vocación de servicio al ciudadano es nula, así como su deseo de cambiar.
- El político militante que habla de política todo el día y que no quiere trabajar.
- El empleado público que, por tener influencia política, no concurre a su lugar de trabajo, pero cobra regularmente su salario.
- El acomodado, que conoce a alguien, pero su contribución al trabajo es pobre.
- Aquel que tiene un cargo político pero que considera en la contribución a su partido a través de su accionar en el trabajo. Son gente muy comprometida con la tarea y generalmente están en puestos de conducción.
- Profesionales: Son aquellos cuya motivación es la del bienestar común y piensan que ese es el lugar para hacerlo. Son el objeto de este estudio y son quienes realmente pueden generar un cambio genuino en el sector.

Todo esto genera que, en realidad la cultura organizacional no sea más que una mezcla de diferentes culturas y donde se conviva con esta gran diversidad. Profesionales nuevos, con ganas de hacer cosas y mejorar la gestión pública, empleados viejos que alcanzaron su estatus quo. Choques entre distintos grupos por la manera de trabajar o de no trabajar. Lo curioso es que seguramente este el mismo mix de culturas se va a estar enraizado en cualquier dependencia estatal que uno recorra.

Por otro lado, cuando se analiza la cultura de una empresa rápidamente se arribará a la conclusión que es única y que no existen dos empresas con la misma cultura. Los tipos de perfiles que trabajen en ella dependerán de los valores que la empresa considere importantes.

Esta es otra diferencia fundamental entre los dos sectores. Si uno es lo suficientemente perceptivo para poder entender rápidamente la cultura y la dinámica con la que se maneja la empresa, podrá seleccionar aquella más acorde a uno y no equivocarse a la hora de optar donde trabajar. Es decir, uno puede elegir con qué tipo de cultura y qué valores desea trabajar, buscando, seguramente, aquellos que sean más afines a los propios.

Asimismo los procesos de selección de personal son muy diferentes. En las empresas privadas, una incorporación mal realizada afecta directamente a dos de las tres condiciones marco que Doppler y Lauterburg (Doppler & Lauterburg, 1998) definen como decisorias en gran medida del éxito o fracaso de la gestión del management. Estas son la escasez del recurso tiempo y la escasez del recurso dinero. Una selección errónea se traduce en una pérdida de tiempo y de recursos. En general, antes de realizar una incorporación de personal en el sector privado se efectúa una definición minuciosa del perfil. Por otro lado, el proceso de búsqueda, selección e incorporación es detallado y extenso con el objetivo de encontrar aquel candidato que mejor se adecue al perfil buscado. El profesional que ingrese en ese proceso seguramente será sometido a una serie de entrevistas, test y análisis que pueden durar hasta varios meses.

Esto mismo no sucede en el sector público. La mayoría de los candidatos ingresan a trabajar sin tener el claro sus funciones ni las habilidades,

conocimientos y experiencias necesarias para su función. Generalmente solamente en aquellos puestos donde el mecanismo de selección se realiza a través de concursos, el proceso es más minucioso y está pautado por ley. La mayor parte de las búsquedas se efectúa a través de referidos y el ámbito de la entrevista se limita a un conocimiento de la persona, no así de sus habilidades y competencias.

Frecuentemente en el Estado los criterios de selección están regidos por criterios sociales y no de eficiencia. Durante una de las entrevistas, una directora comentó que hacía un tiempo habían tenido que cubrir una vacante para un puesto. Junto con su jefe, entrevistaron a dos personas. A la primera la definió como brillante. Estaba trabajando en una consultora internacional, pero quería disminuir su carga de trabajo diaria. El segundo candidato se presentó expresando que sabía que no lo iban a tomar porque hacía tiempo que estaba buscando trabajo, y no tenía experiencia. El primer candidato se adecuaba mucho más al puesto y seguramente, sería un activo importante para el sector. Sin embargo, tanto la directora como su jefe decidieron contratar al segundo, argumentando que el primero iba a conseguir trabajo en cualquier lado y por lo tanto le estaban dando la posibilidad de trabajar a quien menos la tenía.

Otra diferencia es que en el sector público los ingresos se realizan con anticipación a la necesidad real. Por lo tanto, existe un período de tiempo en que el ingresante estará ocioso o con muy poca carga laboral. Por su parte, en el sector privado una vez que el candidato ingresa si corresponde, realiza un proceso de inducción y de capacitación para luego comenzar a trabajar inmediatamente.

Los salarios y beneficios del sector privado son más altos que los del sector público, aunque en el Estado, los niveles salariales están pautados de manera estándar. Los incrementos salariales están por encima de la inflación y rigen para todos los niveles. En el sector privado, esto no sucede con el personal, sobre todo con aquellos que se encuentran fuera de convenio, en donde las negociaciones son individuales y muchas veces pueden ser tensas para el empleado. Asimismo, es frecuente que existan inequidades entre los empleados de una misma empresa, al grado que dos personas con funciones

similares, experiencia similar y con puestos similares cobren sueldos totalmente distintos.

Al ingresar el sector público uno debe tener en claro que probablemente deba autogestionar su trabajo y su relación laboral. Por su parte, el sector privado se caracteriza por estar más pautado y ordenado y las personas más contenidas.

En cuanto a los criterios de toma de decisión, en el sector público se rigen principalmente por dos criterios: el bien común o la conveniencia política, mientras que en el sector privado se miden por costo-beneficio económico. También, los proyectos dentro del sector público suelen tener una mayor escala y dimensión y un impacto más trascendente.

El ambiente en el sector público es más relajado, no existiendo gran presión por el tiempo o por el cumplimiento de objetivos. Como consecuencia en algunos casos, se recompensa el trabajo de quien se esfuerza y está comprometido, equiparando con quien poco hace

El ambiente en el sector privado es más tenso, la gente trabaja contrarreloj en pos del cumplimiento de objetivos y plazos de entrega. Y existe un alto grado de competencia entre las personas.

Como contrapartida, el sector privado otorga mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional que el sector público, sobre todo si uno no está vinculado al mundo de la política.

En esencia, ambos sectores tienen sus diferencias, aunque con el tiempo, tienden a parecerse más. El lugar en donde uno decida desarrollarse dependerá fundamentalmente de las motivaciones y estímulos que uno encuentre en su trabajo y de las habilidades y competencias.

## 5.2. Que valoran los profesionales del Sector Público:

### 5.2.1. Contribuir con el Bien Común.

La motivación más escogida por los profesionales entrevistados y encuestados del sector público fue la de “Contribuir con el Bien Común”. Este grupo de personas siente una fuerte vocación de servicio y necesita percibir que su trabajo tiene una utilidad social.

Consideran que cualquier acción que realicen debe tener llegada a la gente, y, por consiguiente, genera un impacto concreto en la sociedad. Los resultados de las acciones trascienden la lógica del pensamiento empresarial de costo – beneficio económico. Esto les brinda un sentimiento de orgullo, de poder participar en grandes causas y en mejorar la vida de la sociedad.

La certeza de que los proyectos que se gestionan desde la actividad pública tienen una escala y dimensión mayor que aquellos del privado y por lo tanto el hecho de poder llevarlos a la práctica implica un mayor efecto también es una motivación valorada en este grupo. Florencia, una de las entrevistadas que trabajó tanto en el sector privado como en público expresó que una de sus principales motivaciones para trabajar en el sector público era “*Contribuir a algo más grande que uno y con objetivos más transcendentales*”. Este es solo un ejemplo de respuestas similares que se dieron entre los participantes.

En esta misma línea, entienden que en el sector público existen múltiples oportunidades de mejora y, por lo tanto, cualquier acción que se tome al respecto, por más pequeña que sea, en el bienestar general, logrando así su objetivo.

Paula Z, una de las directoras entrevistadas dijo “*En el Estado siempre se pueden hacer cosas nuevas, siempre se puede mejorar y esas mejoras benefician a varias personas. Eso depende mucho de uno, de las ganas que tenga. Para mí es un estímulo para desarrollar mi trabajo.*”

Rosario F, otra de las directoras dijo: “*Siempre tuve la sensación de hacer cosas nuevas. Hay mucho para mejorar de la Administración Pública, solo es cuestión de poner el hombro*”.

Con diferentes matices y dependiendo de la escala y dimensión en función del rol que le toca ocupar a cada uno, sienten que pueden ser protagonistas de un cambio. Un cambio que tiene como objetivo final el bienestar de las personas y la comunidad, muy vinculado a las acciones que se llevan a cabo para mejorar el país.

#### *5.2.2. Flexibilidad en los tiempos:*

Otra de las motivaciones que se identificó entre muchos de los profesionales consultados y que inclinan la balanza hacia el sector público es la flexibilidad horaria que tienen en su trabajo. Esta flexibilidad se manifiesta no solamente en la cantidad de horas trabajadas, sino que también en su distribución. Manejar los horarios de entrada y salida a conveniencia es algo habitual y la carga horaria semanal en muchos casos es menor. Asimismo, existe mayor libertad para tomarse licencias que en el sector privado.

Todo esto es percibido como una ventaja sobre todo entre la gente que valora mucho el tiempo libre y el balance trabajo – vida personal.

En lo que sí hay diferencias es el valor que se le da al tiempo fuera de la oficina.

Por ejemplo, los segmentos más jóvenes valoran mucho tener tiempo libre. Nicolás C, un estudiante avanzado Administración de Empresas de 23 años y que trabaja en el sector público dijo que tuvo la posibilidad de elegir a dónde trabajar y que se decidió por el sector público a pesar de que tenía también propuestas de dos consultoras internacionales con mejor retribución salarial. Él sentía que iba a tener que dedicarle muchas más horas de trabajo, sacrificando su tiempo libre. Por ese motivo eligió el sector público.

Al consultarle a Juan P, un Licenciado en Economía de 25 años que trabaja en el sector público cuál sería su trabajo ideal, él contestó que debía tener una carga horaria reducida y hasta posibilidad de hacer “home office” sin que esto implicara ceder el grado de responsabilidad en el cargo.

Por otro lado, dentro de quienes valoran la flexibilidad horaria se encuentran las madres que además de desempeñarse profesionalmente necesitan dedicar tiempo a sus familias. Trabajar en el sector público les permite un equilibrio

entre su desarrollo profesional y su deseo de contribuir al bien común, sin descuidar el cuidado de los hijos y todo lo que esto lleva aparejado.

También hay profesionales que, por ejemplo, están estudiando o profundizando sus estudios, haciendo una maestría o doctorado y logran tener un trabajo que les resulta desafiante sin que sea operativo y que les permite dividir los esfuerzos.

Un grupo importante es aquel al que defino como “profesionales independientes-dependientes”. Son aquellos profesionales que tienen un emprendimiento propio, como su estudio o clientes y que trabajan en el Estado porque tienen un sueldo asegurado con una carga horaria tal que les permite dedicar tiempo para realizar actividades paralelas. No se sienten lo suficientemente seguros para dedicarse a la independencia total, pero logran un equilibrio garantizándose un ingreso económico mensual.

Es importante aclarar que en base a lo expresado en muchas de las entrevistas, trabajar menos horas no significa trabajar menos, ni ponerle menor esfuerzo o dedicación al trabajo. Es cierto que se trabaja en algunos casos con ritmos más lentos y sin tanta presión, pero eso no significa que el hecho de trabajar menos horas implique trabajar menos.

Romina B, otra de las entrevistadas que trabajó tanto en el sector público como en el privado dijo: *“No es que en el sector público trabajas menos, pero trabajas más tranquilo. No tenés la presión de los deadlines y ni tampoco esa que si no llegas te echan. Se trabaja menos estresado”*.

### 5.2.3. Afiliación política:

Si bien esta motivación no fue muy elegida por muchos de los participantes, probablemente por no pertenecer al partido de turno o ser extra partidarios, representa la más fuerte entre aquellos que la seleccionaron. Sobre este tema se indagó principalmente durante las entrevistas personales.

Entre aquellas personas que militan en el partido político gobernante, surge no solamente la posibilidad de contribuir al bienestar social, sino que, además, lo realizan a través de su partido, trabajando con gente con la que se sienten cómodos.



Esto les permite también acceder a cargos más altos<sup>1</sup> y sentir que generan impacto a mayor escala. En general cuentan con gran experiencia dentro del sector.

Paula Z expresó a lo largo de su carrera fue rotando por diferentes organismos y ministerios tanto nacionales como provinciales y adquiriendo mayores responsabilidades y jerarquía. Siempre se definió como técnica, hasta que se dio cuenta que había logrado crecer en la función pública no solamente por sus habilidades y capacidades, sino también por su afinidad política. Esto para ella fue un punto de inflexión en su visión sobre su carrera y a partir de ahí entendió que su principal motivación era hacer política y contribuir con su partido.

Si bien esta motivación es muy fuerte y movilizadora mientras su partido político está en el gobierno, el gran interrogante es qué sucede con el rendimiento y la dedicación de estos profesionales en caso de ganar el partido contrario y permanecer en sus puestos de trabajo. Rosario afirmó que a ella toda la vida le gustó la política. Si bien es Licenciada en Economía, al momento de elegir su carrera se planteó estudiar Ciencias Políticas. Tiene a cargo una Dirección dentro de un Ministerio Nacional y es una excelente profesional, muy comprometida. Tiene en claro cómo lograr sus objetivos y como motivar a su equipo. Es muy respetada por sus reportes, pares y superiores. Al preguntarle que era más importante para ella o la política o contribuir al bien común, su respuesta fue muy clara. *“A mí me gusta en primer lugar ejercer la política y después la sensación de poder mejorar la situación”*. Después se le preguntó qué pasaría ante una eventual victoria de la oposición. Luego de pensarlo respondió. *“Creo que seguiría trabajando”*. Pero ya su actitud fue otra, aparentemente menos entusiasta.

Lo cierto es que la afiliación a un partido genera que se compartan con otras personas ideologías, ideas, códigos, valores y que se sientan más cómodos armando equipos con gente de su mismo grupo. Este sentimiento es mayor

---

<sup>1</sup> Con esto no se pretende emitir un juicio de valor respecto a la persona está o no capacitada para el puesto que asume. En general, muchos tienen la capacidad necesaria para asumir el rol. Lo que pretende demostrarse es que al estar afiliado al partido que está en el poder, el profesional tiene acceso un cargo jerárquico dentro de la estructura del sector público.



cuanto mayor sea el grado de fanatismo, que por otro lado redundando en el grado de compromiso a la hora de trabajar en el gobierno con el cual uno comulga.

Una ventaja que tienen aquellos profesionales que trabajan en el sector público y que militan en el partido de turno es que tienen la posibilidad de ir rotando de organismos y funciones logrando una motivación a través del cambio. Este cambio es mucho más difícil para aquellos que solamente desean hacer una carrera en este sector. De la población analizada quienes militan en el partido de turno lograron cambiar de trabajo dentro del Estado (nacional, provincial y municipal) cada tres años aproximadamente.

#### *5.2.4. Otras motivaciones:*

Algunas otras motivaciones elegidas por los participantes del sector público, pero en menor escala y muy vinculadas al tipo de personalidad fueron:

- **La autogestión e iniciativa propia.** Aquellas personas que no les gusta trabajar bajo una supervisión estrecha, ni tener un jefe que les esté diciendo que hacer constantemente y les gusta gestionar y hacer, encuentran esta una oportunidad en el Estado.
- **Networking:** Algunos profesionales consideran que trabajar en el sector público les abre un abanico de contactos que les permite generar y ampliar su red de relaciones.
- **Aprender sobre política:** Otros consideran que tienen la posibilidad de aprender y entender cómo se manejan las relaciones desde la política y como lograr los objetivos personales utilizando esta herramienta.

### **5.3 Que aspectos negativos encuentran en su sector**

#### *5.3.1. Ausencia de un Plan de Carrera:*

Este fue el principal factor señalado como desmotivante. Esta visión fue compartida por la mayoría de los profesionales consultados más allá de si trabajaban en el sector público o no. El hecho de percibir que, si no se está siguiendo una carrera política, el desarrollo laboral y profesional es muy acotado.

Con excepción de algunos organismos como por ejemplo el Ministerio de Relaciones y Culto que a través del Instituto del Servicio de Exterior de la Nación<sup>2</sup> desarrolla y lleva a cabo el plan de formación de Diplomáticos de carrera, la mayoría de los entes gubernamentales no tienen un plan de carrera para profesionales. Por otra parte, como en su gran mayoría, los cargos jerárquicos son cubiertos por personas que provienen de la clase política gobernante, existe un punto en donde el profesional siente que su carrera se estanca y se termina desmotivando.

Durante su entrevista Juan P expresó: *“En el sector público, si no se hace carrera política uno no crece”*.

A su vez, al ser muy difícil el cambiar de organismo y función, con frecuencia, el trabajo se torna rutinario y la gente se siente sobrecalificada para sus funciones. Si bien Groyberg y Abrahams consideran como un error al momento de cambiarse de empleo el sentimiento de sobrevaloración que tiene la persona sobre uno mismo y “por ende piensan que las circunstancias y entornos externos son responsables de sus frustraciones y fracasos” (Groyberg & Abrahams, 2010), como regla general, los recursos en el Estado tienden a estar subutilizados. Esta regla no escapa a las personas.

Muy vinculado a este tema, pero más al plano del trabajo en sí, los profesionales del sector público que no hay objetivos claros y frecuentemente se encuentran a la deriva.

### *5.3.2. Lentitud, Burocracia:*

Este fue otro de los temas más comentados entre los todos los participantes. Los tiempos del sector público en general son muy lentos. La dinámica de trabajo es más relajada que en el sector privado y, por consiguiente, los tiempos más largos. Las fechas son difusas y no hay cultura de cumplirlas. En general todo se rige por el principio de “para cuando esté”.

En nivel de burocracia reinante tampoco ayuda. Cada decisión que se toma debe seguir un proceso de aprobación en donde muchos opinan y por otro

---

<sup>2</sup> Ver anexo IV

lado, quieren proteger sus espaldas. Muchas tareas están gobernadas por un millar de normas, procedimientos, resoluciones.

Una enorme cantidad de papeles y expedientes de gran volumen circulan entre las diferentes oficinas y se acumulan en los escritorios a la espera de análisis, firmas y aprobaciones. Gran cantidad de tiempo invertido en escribir notas. Mesas de entradas por todos lados para recibir y clasificar los papeles. Una legión de personas que se dedican a trasladar los expedientes de un lugar a otro. Todo esto termina afectando la productividad de la gente y desestimulando su trabajo.

Esta burocracia está institucionalizada y hay una gran resistencia al cambio en todos los niveles. Esto está acompañado de un bajo nivel de informatización. Si se lograra introducir mayor y mejor tecnología en el sector público se podrían optimizar mucho los tiempos y mejorar los procesos, además de ahorrar costos.

### *5.3.3. Política vs. Eficiencia:*

Si bien el fin último del sector público es el bienestar de la comunidad en la que está inmerso y el deseo de mejorar las cosas es una de las principales motivaciones que tienen los profesionales de este sector, muchos proyectos se ven interferidos por la política.

En varias oportunidades los criterios que rigen para evaluar proyectos y prioridades no son los que más benefician al ciudadano, sino que al político a cargo. De esta manera, las políticas públicas pasan a ser un fin en sí mismo y no un medio mejorar el bienestar de los ciudadanos.

Es frecuente utilizar más recursos de los necesarios, o pagar precios superiores a los del mercado para beneficiar a un sector en pos de otro, generando distorsiones y afectando la eficiencia.

Hay proyectos que se abandonan, no porque no sean buenos, sino porque no les son útiles a los gobernantes.

Todos estos vaivenes provocan que los profesionales se sientan poca seguridad sobre los proyectos que están llevando a cabo, dado que los mismos

pueden cambiar de prioridad de un momento a otro, o que se podría lograr lo mismo haciéndolo mejor y más rápido en otro ambiente.

#### 5.3.4. Remuneración y Beneficios:

Si bien es cierto que en los últimos años hubo una mejora en los salarios del sector público y que, además, por las paritarias superaron la inflación, muchos de los participantes hicieron mención que el nivel retributivo del sector público es más bajo que el del sector privado para funciones y responsabilidades similares.

Asimismo, el sector privado ofrece a sus empleados una mayor cantidad de beneficios como por ejemplo medicina privada, acceso a bonos y gimnasio entre otros.

Siguiendo con esta línea, otro factor negativo que surgió en varias encuestas fue que, en el sector público las áreas de Recursos Humanos están volcadas hacia tareas más duras como la administración de personal y es el empleado quien debe gestionarse su relación laboral, como por ejemplo buscarse su propio recibo de sueldo, averiguar y completar los formularios para solicitar una licencia.

#### 5.3.5. Inestabilidad laboral:

Aquellos empleados estatales que logran alcanzar la categoría de “Empleados de Planta Permanente” tienen el trabajo asegurado hasta que decidan renunciar, dado que su desvinculación por parte del empleador es muy complicada. Esta visión de empleado *in eternum* es la que se tiene desde el sector privado. La realidad es que no es el único método de contratación que tiene el sector público.

Existen también “Empleados de Planta Transitoria” que en la jerga se los conoce como bajo “ley marco” de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.185 del 1992 y sus modificatorias. Estos empleados gozan de los beneficios de la relación de dependencia (están contratados por el organismo en donde trabajan, gozan de los mismos beneficios que los empleados de planta permanente como por ejemplo aguinaldo y cargas sociales) pero tienen un contrato a tiempo determinado, generalmente un año, renovable

automáticamente. Por lo tanto, vencido al año, pueden ser desvinculados sin indemnización.

A su vez, gran parte de la fuerza laboral que desempeña funciones en el Estado, está formada por personal contratado a través de algún otro organismo, por ejemplo una Universidad o un Organismo Internacional. En general, los mismos se llevan a cabo a través de un contrato de Locación de Servicios por tiempo determinado entre el organismo intermediario y la persona, sin que exista relación de dependencia alguna.

Un alto número de los encuestados que trabajan en el sector público, están contratados bajo esta modalidad, lo cual genera sensación de inestabilidad y de estar atados a los cambios políticos.

#### **5.4. Que valoran los profesionales del Sector Privado:**

##### *5.4.1. Posibilidades Profesionales:*

Una de las principales motivaciones por las cuales un gran número de profesionales se inclina por trabajar en el sector privado son las posibilidades profesionales que se les brindan.

La mayoría de las empresas cuentan con planes de carrera para desarrollar a su gente y hacer que éstas crezcan.

Los objetivos se fijan y se comunican de manera clara y se brindan las herramientas necesarias para que los empleados puedan llevarlos a cabo. Los procesos están bien definidos y las reglas de juego son conocidas por todos.

El profesional conoce lo que Compañía espera de él y cómo hacer para poder cumplir con esas expectativas. Si uno logra a través de su trabajo, destacarse y cumplir, tiene posibilidades concretas de avanzar profesional y laboralmente.

Felipe P, un entrevistado de 29 años estudió Administración de Empresas y trabaja en una empresa Multinacional desde hace cuatro años dijo *“Yo ingresé en un programa de Jóvenes Profesionales. Desde mi primer contacto con la empresa me explicaron cómo era el proceso de carrera y entendí que, si la empresa me gustaba, dependía mucho de mí dónde llevar mi carrera, cumpliendo con los objetivos que se me pedían. Siempre me sentí y me siento*

*acompañado por la Compañía y creo que se interesan por mi crecimiento. Creo que les soy útil y yo quiero aprovechar esto para poder crecer”.*

Las empresas privadas tienen un sistema de Premio-Castigo que en general funciona. Los logros de sus empleados se valoran a través del reconocimiento. El crecimiento se logra por los esfuerzos propios y del mérito alcanzado. A su vez, por la manera de actuar, cada uno se va creando una reputación que luego es conocida no solo en la empresa, sino que también en el mercado. Esta reputación resulta muy útil y puede abrir o cerrar muchas puertas.

Por otro lado, si el empleado siente que este compromiso no se cumple, sabe que hay un mercado laboral y podrá buscar otra compañía en donde desarrollarse.

Es importante destacar que el rol de las empresas privadas en el crecimiento de sus empleados no se limita a diseñar planes de carrera, fijar objetivos y hacer un seguimiento de su cumplimiento, sino que además desarrollan a su gente y les brindan las herramientas necesarias para su crecimiento, por ejemplo, ayudando al personal a fortalecer sus virtudes y mejorar sus debilidades, identificando los talentos y los potenciándolos entre otros. Las empresas tienen en claro que su gran ventaja es la gente.

#### *5.4.2. Retribuciones:*

Otra de las motivaciones encontradas es que en nivel de compensación es más alto.

Esto incluye no solamente el salario que en general es más alto que el del sector público, sobre todo en la medida en que se avanza en la escala jerárquica, sino también en todos los beneficios asociados.

Entre ellos se encuentran por ejemplo la posibilidad de acceder bonos por productividad, como una manera de poder hacer una diferencia monetaria y un reconocimiento por los objetivos cumplidos.

Un tema bastante elegido fue el poder contar con una buena medicina prepaga.

También surgieron otros beneficios, dependiendo de cada compañía, pero que a la hora de decidir donde trabajar adquieren mayor relevancia como por ejemplo días flexibles, home office, gimnasio, estacionamiento, entre otros.

La percepción general no solamente de los profesionales que trabajan en el sector privado exclusivamente, sino que del total de los consultados es que el nivel de retribución y de beneficios es muy superior a los que ofrece el sector público.

#### 5.4.3. *Dinamismo:*

El mundo se mueve cada vez a una velocidad mayor sobre todo a partir de la globalización y de la evolución de las comunicaciones. Esto genera que las empresas, si quieren sobrevivir, tienen que tratar de estar siempre un paso delante de sus competidores.

Este dinamismo se traslada a la estructura de la Compañía y a sus empleados y la vieja y conocida frase “El tiempo es dinero” es la realidad a que deben enfrentarse.

Por lo tanto, los profesionales que trabajan en el sector privado se encuentran inmersos en ambientes dinámicos y cambiantes. Nuevos organigramas, nuevas prioridades, estructuras, nuevos puestos, funciones. En definitiva, conviven con el cambio.

Esto motiva sobre todo a aquellos profesionales que buscan enfrentarse constantemente a nuevos desafíos.

Romina Z de 33 años en Ingeniera en Informática y trabaja en una empresa multinacional dijo durante su entrevista: *“Nunca pensé que iba a durar diez años trabajando en la misma empresa. La verdad es que ahora que lo pienso me quedé porque tuve la posibilidad de cada dos o tres años como máximo ir rotando de áreas y funciones y participar de proyectos diferentes. Nunca tuve tiempo de aburrirme”*.

El hecho de acompañar el cambio es una manera de evitar el estancamiento en el trabajo y de asumir nuevos roles dentro de la compañía.

#### 5.4.4. Otras Motivaciones:

Algunas motivaciones que manifestaron los profesionales del sector privado fueron:

- **Capacitación:** Entendida como que en el sector privado hay grandes inversiones en capacitación permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos y habilidades para su trabajo.
- **Metodología:** Al trabajar en una Compañía uno adquiere un método de trabajo ordenado para alcanzar las metas propuestas y que lo ayuda a lo largo de toda la carrera. El trabajo en el sector público está visto como más desorganizado y poco metódico.
- **Globalización:** Esta motivación actúa desde diferentes ángulos. Por un lado, desempeñarse en una empresa multinacional permite trabajar con gente de todo el mundo tomando contacto con diferentes culturas y realidades. Por otro lado, permite a muchos profesionales, en función del cargo que ocupen, viajar por los diferentes países teniendo la oportunidad de que ese contacto sea directo. Además, para otros, les da la posibilidad de expatriarse y vivir en otros destinos.

### 5.5. Aspectos Negativos seleccionados por el Profesional del Sector Privado

#### 5.5.1. Primero, el Resultado:

“Las ganancias son un elemento decisivo que separa el ámbito público del privado.” (Malo, 2013). El principio que rige al sector privado es el beneficio, sobre todo económico. La ecuación ingreso menos costo debe resultar siempre positiva. Toda inversión debe ser rentable. El principal beneficiario siempre es el accionista y luego, si se puede, el resto de los stakeholders.

Este es el principio que rige las decisiones dentro de la empresa y es la meta que se persigue.

No se pretende juzgar si esto está bien o mal, lo que pretende demostrarse es que esta línea de pensamiento impacta negativamente en muchos de los empleados que trabajan para en la empresa.



Felipe P expresó durante su entrevista: *“Lo que no me gusta mucho es que a veces me siento como un número en la empresa. Me da la sensación de que me ven como un centro de beneficios, es decir cuánta plata les apporto y cuánto les valgo y que el día en que no les sea más rentable me van a invitar a retirarme, por más que en el pasado, haya hecho grandes contribuciones a la empresa”*.

Esto tiene que ver con valorar más el aporte que una persona hace a la Compañía que la persona en sí misma.

Y al estar en un país tan inestable como Argentina los empresarios necesitan cubrirse y frente al primer cambio, tomar medidas anteponiendo la ganancia de la empresa.

#### *5.5.2. Poca Estabilidad:*

Siguiendo con esta línea, muchos de los profesionales del sector privado tienen la sensación de que su permanencia dentro de la Compañía está en constante peligro.

Con frecuencia, y muy aparejado a la obtención de resultados, la solución frente a una crisis son despidos masivos que no tienen en cuenta la persona.

A veces no hay segundas oportunidades y por no cumplir objetivos o no alcanzar los estándares fijados puede implicar la finalización de la relación laboral.

Lo cierto es que muchos de los profesionales del sector privado se ven más como un número o un recurso, que como una persona. Y que el aporte de cada uno es totalmente prescindible. Florencia expresó en su entrevista que a ella no le gustaba que se puede haber trabajado mucho tiempo en una empresa y haber logrado un montón de cosas. Pero una vez que uno se iba, en seguida era olvidado.

Esta generación tiene una sensación de intranquilidad y de amenaza de poder quedar desempleado.

#### *5.5.3. Excesiva Exigencia:*

Los cambios de rumbo, la escasez de recursos, el exitismo, la presión por el tiempo, las presiones sociales y otros factores, generan un alto grado de exigencia sobre las personas, que se sienten obligadas a responder.

Una reasignación de recursos que tenga como finalidad la optimización puede resultar en una sobrecarga de tareas en pocas personas, y hasta incluso, que se vean obligadas a asumir funciones que no le corresponden.

Ocurre en varias oportunidades que los tiempos son cortos y la presión para lograr los objetivos alta. Es frecuente que muchos profesionales se vean obligados a ceder de su tiempo personal incrementando sus horas dedicadas al trabajo a fin de poder cumplir con deadlines estrechos.

Esta sobreexigencia puede terminar estresando a la persona afectando el clima de trabajo, tornándolo más tenso.

#### *5.5.4. Otros aspectos negativos:*

Del análisis de las respuestas surgieron en menor medida, otros aspectos que afectan desmotivando a los profesionales del Sector privado, entre ellos:

- **La competencia:** La misma idiosincrasia y la manera de actuar y estar organizado el sector privado, sumado a que a medida en que se avanza en la estructura, hay menos puestos que cubrir, lleva a ver al otro como una competencia a la que hay que superar a fin de poder avanzar en la carrera.
- **Rigidez:** Cuanto más definidos y documentados estén los procesos y políticas de una empresa, cuanto más metódicamente esté todo pensado, mayor es su transparencia pero menores grados de libertad que posee para conceder excepciones, perdiendo flexibilidad para actuar aunque sea necesario. Por ejemplo, si la política de licencias está muy pautada, será complicado otorgar alguna licencia por excepción a alguien que la necesite.

#### **5.6. Identificación del Talento y Manejo de la Motivación en el Sector Público:**

Nicolás es uno de los entrevistados que trabajan el sector público. Si el trabajase en el sector privado seguramente sería considerado como un Potencial a desarrollar por la empresa. Pero esto no es lo que sucede ahora. Si bien le falta un año para recibirse de Licenciado en Administración de Empresas eligió este trabajo porque le demanda pocas horas. Sin embargo, a la hora de preguntarle cómo se sentía actualmente respondió: *“Me siento cómodo, pero no satisfecho, siento mi trabajo como rutinario. Ya no me aporta profesionalmente. Siento que no puedo aplicar lo que estudié y no me sirve para lo que quiero hacer en el futuro”*.

En este momento de su vida su prioridad es recibirse. Pero una vez que lo haga tendrá mayor tiempo libre y al ser joven también tendrá la posibilidad de empezar su carrera de cero en otro lado.

El gran interrogante es, si se quiere continuar con el proceso de profesionalizar del Estado, ¿conviene dejar ir a una persona como Nicolás? ¿O conviene tratar de motivarlo y retenerlo?

Sobre este tema se indagó durante las entrevistas con las directoras del sector público. De las mismas surgió que la identificación de los talentos en este sector depende del líder del área en donde esté se esté desempeñando laboralmente. No existen herramientas centralizadas para ayudar a quienes tienen personas a cargo, a la identificación de los talentos.

No obstante, las directoras entrevistadas tenían bien en claro quiénes eran los talentos dentro de su equipo y estaban preocupadas por su motivación y desarrollo.

Algo similar sucedió al consultarles de que manera motivaban a sus equipos y que hacían específicamente para retener talentos. La respuesta de ambas fue que no tenían herramientas ni recetas para hacerlo y que lo hacían como les parecía a ellas.

Paula Z dijo que le gusta que el grupo se sienta como un equipo, cosa que antes no sucedía. Le gusta que las cosas salgan bien y para ello debe lograr que la gente se sienta útil, haciendo lo que le gusta. Cree que la clave está en

fomentar las relaciones humanas entre la gente y en tener una escucha activa. Y una vez alcanzado el objetivo hacer sentir que el logro es de todos.

Respecto de los talentos dijo que, si bien no cuenta con demasiadas herramientas para motivar, logra hacerlo a través de los incentivos monetarios, acompañados de rotaciones de tareas y funciones dentro del área. Que a su vez trata de motivarlos con el acompañamiento personal, el reconocimiento y las felicitaciones.

Por su parte al preguntarle a Rosario sobre la manera de motivar ella dijo que valora más la actitud proactiva de la gente que su capacidad. Por ello estimula el esfuerzo de cada integrante de su equipo. También es partidaria de la supervisión estrecha.

de los talentos, también coincidió con que existe una carencia de que no cuenta con muchas armas institucionales pero que trata de *“encontrarle la vuelta para acompañar el crecimiento”*. Su motivación va más por lo personal, premiando a la gente con felicitaciones y reprendiendo cuando es necesario.

Cuando se le consultó a Nicolás como se imaginaba su crecimiento en caso de quedarse trabajando en el Estado al no estar involucrado políticamente con ningún partido, respondió que la manera que tenía para crecer era cultivando buenas relaciones con sus líderes y generando confianza. De esta forma el líder se transformaría en una especie de tutor y una vez que consiguiera una promoción o ascenso por estar afiliado políticamente, seguramente lo iban a convocar al nuevo lugar en donde fuera su líder, adquiriendo nuevas y mayores responsabilidades.

### **5.7. Competencias Necesarias para poder movilizarse de un Sector al Otro.**

Florencia es Licenciada en Relaciones Internacionales y empezó su carrera profesional en una importante empresa multinacional de bebidas gaseosas. Luego, y motivada por un fuerte deseo de poder contribuir a la concreción de objetivos más grandes que uno, decidió hacer un giro en su carrera y comenzó a trabajar en un organismo estatal en el gobierno de la Alianza. Con el cambio de gobierno decidió irse a estudiar a Londres. Mientras estudiaba hizo una pasantía en el Parlamento Inglés. Al regresar al país quiso reinsertarse

nuevamente en el sector privado. Le costó bastante porque su historia dentro del sector público le era considerada como un peso, a pesar de contar con experiencia previa el ámbito privado. Finalmente logró el objetivo de reinsertarse, siendo éste el puntapié inicial para una carrera ascendente en este sector.

Al consultarle que es lo que le permite trabajar indistintamente en un lado o el otro ella dijo que *“Una de las claves para poder desempeñarse correctamente en cada uno de los sectores es saber dónde poner la balanza y tener en claro cuáles son las ventajas de trabajar en un sector respecto del otro, privilegiando estas ventajas. En el sector público uno tiene que tener pasión por lo que hace, mientras que en el sector privado uno tiene que tener pasión por que las cosas se hagan”*.

En sintonía con esto dijo que uno debe conocer con qué habilidades y fortalezas se cuentan y que hay demostrarlas en todo momento.

Y, por último, flexibilidad para hacer las cosas, entendiendo que los contextos de actuación son diferentes en cada uno de los ámbitos.

Por su parte, Romina B vive en Estados Unidos pero su experiencia laboral incluye múltiples movimientos entre en sector público y el privado tanto en Argentina, Estados Unidos y otros países. Si bien en Estados Unidos la movilidad entre los dos sectores es mayor que acá, muchas de las cosas que suceden en ese mercado laboral son muy similares a las que ocurren acá.

Uno de los factores clave que la ayudaron a poder moverse de un sector a otro fue su habilidad en Gestión de Proyecto y en Investigación, producto de su experiencia. A la hora de buscar nuevos rumbos, utiliza estos puntos como bandera de cambio. Otra de las ventajas con la que cuenta es que domina cuatro idiomas y además hace uso de la red de contactos que pudo desarrollar a lo largo de sus múltiples trabajos. También hizo un master en la Harvard Kennedy School en Políticas Públicas en Desarrollo Internacional que le abrió varias puertas.

Constanza tiene una Consultora de Reclutamiento y Selección de Personal, si bien la misma está especializada en el sector privado, también realiza

búsquedas de profesionales con experiencia en el sector privado para el sector público.

Al consultarle cuales eran las principales competencias que debía desarrollar una persona al pasar al sector público ella dijo:

- Tolerancia a la frustración: Porque se iban a mover en ambientes donde la influencia de la política es mucho más fuerte que en el mundo de las empresas y que muchos proyectos corrían riesgo por este motivo. Asimismo, frustración de no lograr los objetivos previstos.
- Tener en cuenta que los tiempos del Estado tienen otra dinámica y por lo tanto la ejecución de los proyectos es más lenta. Aprender a convivir con la sensación de que a veces no se está haciendo nada.
- Flexibilidad para poder adaptarse a un nuevo estilo y a proyectos cambiantes.

Por su parte, el G-25 organización dedicada a captar profesionales del ámbito privado capaces de generar un impacto positivo en la sociedad atrayéndolos a la hacia la actividad pública, en sus procesos de selección, considera claves las siguientes competencias (Uribe, Paz, s/f):

- Gestión del Cambio
- Manejo de Paradojas
- Capacidad de Aprender
- Liderazgo
- Orientación al Ciudadano
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Empowerment de Equipos
- Capacidad de Planificar y de Organizar
- Negociación
- Orientación a Resultados

Respecto a las competencias que tiene tener alguien que desea recorrer el camino inverso son:

- Compromiso con el cumplimiento de objetivos y tiempos.
- Pensar con la lógica de costo-beneficio.

### **5.8. Situación del Mercado Laboral en Estados Unidos**

Existen puntos de contacto entre los empleados del sector público en Estados Unidos y los de Argentina, así como también grandes diferencias

Una de las similitudes es el alto grado de burocracia con el que se trabaja. gran parte del plantel cuenta con menos formación y es menos profesional que en el sector privado. Al igual que en Argentina, se convive con acomodados políticos y la infraestructura y layout de las oficinas es de menor calidad que las del sector privado.

La diferencia fundamental radica en que la inserción dentro del sector privado es más factible. A su vez, en Estados Unidos existe una carrera para trabajar en el Servicio Civil, que incluye formación universitaria y de posgrado específicos para formarse en esta área. El gobierno otorga incentivos a los jóvenes profesionales para que se desarrollen en el sector público. Un ejemplo es el Public Service Loan Forgiveness -Federal Student Aid, que es un programa mediante el cual se le otorga a los beneficiarios una disminución en el crédito que obtuvieron para pagar la carrera universitaria a cambio de trabajar en algún organismo gubernamental calificado.

Los procesos de selección son rigurosos de manera de garantizar que el mejor candidato ocupe el puesto.

En Estados Unidos, la carrera en el sector público es reconocida y tiene prestigio. Y si bien el nivel de salarios es menor, los empleados tienen mejores beneficios como por mayor cantidad de licencias, mejor obra social y regímenes de pensión.

El desplazamiento entre los dos sectores es más simple que en Argentina, aunque tiene sus trucos. Por un lado, los empleados tienen que modificar su *mind set* entendiendo que se están enfrentando a un mercado distinto y con otros códigos. Por el otro, es fundamental saber en qué región geográfica moverse. Analizar las industrias, empresas y organismos gubernamentales que hay disponibles para realizar el cambio.



Universidad de  
**San Andrés**



## 6. Conclusiones

### 6.1. Sobre la movilidad entre los Sectores

Del análisis realizado surge que el profesional que se desempeña en el algún organismo estatal, convive no solamente con el prototipo de empleado público, el político, el ñoqui<sup>3</sup>, sino que además con burocracia, altos niveles de corrupción, lentitud en los procesos, y que todas estas personas y factores generan un desprestigio en su imagen profesional.

Esto genera que al momento en que decida ampliar sus horizontes y buscar un trabajo en el sector privado, para el cual se encuentra totalmente capacitado, sus habilidades y competencias sean menospreciadas por los selectores y reclutadores y, por lo tanto, no se lo tenga en cuenta a la hora de ser evaluados como posibles candidatos. Este es el principal impedimento que debe sortear un profesional para cambiarse al sector privado. Cuanto mayor sean los años de servicio en el Estado, menores las posibilidades, sobre todo si se superan los 35 años.

Existe un gran número de jóvenes recién recibidos que ingresan al sector público porque es lo primero que consiguen o porque quieren hacer una experiencia corta para luego pasarse al privado, y que, a medida que pasa el tiempo descubren que las posibilidades de cambio son difíciles y encuentran atrapados en un callejón sin salida.

Lo cierto es que los profesionales del sector público, además del conocimiento técnico pueden haber adquirido a lo largo de su vida profesional, están acostumbrados a trabajar en ambientes hostiles y cambiantes, en proyectos de gran envergadura, a lidiar con diferentes tipos de personas, con pocos recursos intentando maximizarlos, desarrollaron una tolerancia a la frustración, y están acostumbrados a auto-gestionarse y sobre todo a auto-motivarse. Todo esto puede ser muy beneficioso para el sector privado además de entender cómo funciona el Estado.

---

<sup>3</sup> Este término se refiere a un tipo de trabajadores que, por influencia, solo se presentan al trabajo para cobrar, sin prestar servicio alguno.

En el estudio “Cambios y retos en los recursos humanos del sector público” (Manpower, 2010) se concluye que “este sector debe encontrar nuevas formas de gestionar sus recursos humanos para lograr un mayor compromiso, una mayor productividad y conseguir mejores resultados”. Para ello un factor clave es potenciar la imagen del empleo en este sector, centrando su atractivo como empleador. Un reto importante es lograr crear una cultura del compromiso es también un reto importante.

En contraposición, el pase de un profesional desde el sector privado al público es mucho más factible. Sin embargo, este profesional se siente en mejores condiciones por haber hecho su carrera en el sector privado y está convencido que viene a dar mucho más que a recibir para mejorar las cosas.

Del resultado de las encuestas y entrevistas puede concluirse que hay poco conocimiento de un sector respecto del otro y muchos prejuicios. En realidad, ambos sectores están evolucionando y se parecen en muchos aspectos. (Bacchus, 2012) afirma que “mientras las diferencias entre los sectores público y privado parecen grandes, en realidad nunca estuvieron tan cerca como resultado de que el sector público busca el mejor valor”.

Por otro lado, al contrastarse los resultados con el estudio realizado por Felcman, Blutman y Méndez Parnes, la población analizada en este trabajo eligió valores laborales de autorrealización representados principalmente por la trascendencia de su trabajo, dejar una huella, trabajar por el bien común. Sin embargo, los valores laborales de reconocimiento tienen una baja performance al igual que en el estudio mencionado. Esto puede deberse a la falta de profesionalización de Estado como empleador.

A pesar de que lo largo de los últimos años el Estado argentino realizó importantes acciones para modificar la legislación y las condiciones del personal del servicio civil, sobre todo tratando de equiparlo con el empleo privado. (Zeller y Rivkin, op. cit.), el inconveniente más grande al que se enfrenta no se encuentra en la definición de las políticas, sino en su implementación, dado que son utilizadas por la clase política dirigente con discrecionalidad, desvirtuando las condiciones contratación y afectando a los agentes del servicio civil.

Paralelamente a este Estado que está transitando un lento recorrido hacia la profesionalización las empresas privadas están corriendo su mirada para incorporar al resto de los stakeholders como la comunidad en los que están inmersos. Frente a estos cambios, el intercambio de talentos puede ser provechoso para ambos sectores.

Una manera de lograr pasarse del sector público al privado es hacerlo de a poco, aprovechando por ejemplo las pequeñas y medianas empresas, empresas familiares, ONGs, utilizándolas como primera etapa, para más adelante hacer un cambio mayor.

Otra manera es tener bien en claro cuáles son las fortalezas y debilidades de uno mismo para poder ofrecerlas.

Lo importante es tener en claro que a la hora del cambio uno tiene que irse “hacia” y no “desde” (Groysberg & Abrahams, 2010), habiendo analizado todas las alternativas y entendiendo que el cambio se realiza porque se está convencido de que cuáles serán los nuevos rumbos.

## **6.2. Profesionalización del Sector Público:**

El Estado argentino convive con una gran contradicción respecto de los profesionales de este sector. Por un lado, necesita captarlos y retenerlos para que acompañen su crecimiento. Pero por otro, genera acciones que atentan contra su necesidad de recursos, tales como:

- Discrecionalidad de clase política dirigente en cuanto a los rangos y métodos de selección (Schweinheim, op. cit).
- Existencia de una delgada línea divisoria entre los funcionarios políticos y los de la administración que suelen ser difusas y cambiantes (Zeller, Rivkin, op cit) provocando que los políticos ocupen puestos destinado a los políticos de carrera.
- Proliferación de contrataciones por fuera de los esquemas de carreras meritocráticas (Iacoviello, Zuvanic y Tommasi; op. cit)
- Orientación al corto plazo, (Iacoviello, op. cit).

“¿Es posible una administración eficiente, un Estado que cumpla con sus funciones básicas e irrenunciables sin el plantel profesional y un capital humano altamente capacitado, competente, ético y fuertemente motivado?” (Cuñarro, 1998). “Sin un cuerpo de funcionarios con capacidad para comprender –y aún anticiparse- a estas transformaciones, el Estado corre el riesgo de convertirse en una pesada maquinaria ineficaz en el incumplimiento de sus funciones básicas y altamente ineficiente en la administración de los recursos fiscales.”

Obviamente, la respuesta a esta pregunta es no. Para ello es necesario llevar a cabo varias acciones tendientes a acelerar el proceso de profesionalización del sector público.

El factor clave está en captar, retener y desarrollar talentos. Algunas medidas que pueden tomarse son:

- **Institucionalizar la carrera de Administración del sector público** brindando herramientas específicas para el desempeño de función. La misma puede ser a nivel posgrado, otorgando becas para quienes la sigan y luego trabajen en este sector.
- **Crear un programa de formación de profesionales del sector público análogo a un programa de Jóvenes Profesionales.** Para su elaboración se pueden tomar experiencias que existen o existieron en el estado argentino. Una de ellas es el programa de la Cancillería para la formación de diplomáticos a través del ISEN<sup>4</sup>. La otra, que fue discontinuada, es el Cuerpo de Administradores Gubernamentales creado en 1984, durante el gobierno de Alfonsín mediante el cual se formó un grupo elite de profesionales de la Administración Pública para cubrir puestos en el ámbito Nacional, Provincial y Municipal. Tenía dos características fundamentales, una era que se iniciaba con una capacitación de dos años y la otra que los administradores iban rotando de puestos cada tres años.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ver Anexo III

<sup>5</sup> Ver Anexo IV

- **Garantizar que al menos un 30% de los cargos jerárquicos del sector público, aquellos más técnicos, sean cubiertos por profesionales de carrera externos a la política.** A su vez, deberán accederse por **concurso** y el tiempo de funciones limitado, por ejemplo, a seis años, y periódicamente deberían re concursarse, dando la posibilidad de que asuman otras autoridades.
- **Flexibilizar y fomentar la movilidad del personal** entre los diferentes organismos y ministerios. Actualmente, el movimiento interno es muy complicado sobre todo para los empleados de planta permanente. De esta forma podría utilizarse la rotación del personal como herramienta de motivación.
- Definir todos los **perfiles** y sofisticar los **procesos de selección** utilizando las herramientas existentes que no se aplican y mejorándolas.
- **Acompañar a los líderes** formándolos y brindándoles herramientas concretas en el desarrollo de las personas.
- **Acompañar a los empleados** y trabajar en su contención.
- Implementar un **sistema de premios y castigos** en donde se recompense a quien hace bien las cosas y se les brinde mayores oportunidades. Esto incluye también utilizar bien los que el Estado hoy dispone. El Decreto 2098 de 2008 y sus modificatorias establece que cada organismo puede entregar un bono por productividad a hasta un 10% de los empleados del mismo. Este bono es anual y luego de una evaluación de desempeño. También existen incentivos por productividad. Por otro lado, se pueden utilizar unidades retributivas como un plus mensual salarial que se le otorga al empleado. Todas estas herramientas, bien utilizadas, actúan como premios. El inconveniente, es que la mayoría de las veces se utilizan políticamente o por favoritismos, desvirtuándose la herramienta. Asimismo, es necesario modificar los criterios para reconocer. Hoy se reconoce la antigüedad y no la productividad.

Y más allá del ámbito de las personas:

- Introducir **cambios tecnológicos** tendientes a disminuir la burocracia y agilizar los procesos a fin de acortar los tiempos de respuesta.

- Comenzar a **definir y medir indicadores de desempeño** tendientes a evaluar el grado de avance de profesionalización.

En la medida en que el sector público logre profesionalizarse, incrementará su prestigio y el intercambio laboral con el sector privado será más fluido.

### **6.3. Conclusiones Generales:**

A lo largo de este estudio se analizó la poca movilidad laboral que existe entre el sector público y el sector privado, pudiéndose demostrar que la inmovilidad entre mercados laborales se cumple sobre todo cuando un profesional del sector público desea realizar el cambio e insertarse en el sector privado. Esta regla aplica para la mayoría de las carreras, aunque hay algunas como Derecho y los Profesionales de Sistemas son la excepción dado que la movilidad es superior.

La principal causa es el desprestigio generalizado con el que tiene que lidiar el profesional estatal que le dificulta su valoración a la hora de competir con candidatos que provienen del sector privado.

Un dato interesante que surgió de las encuestas fue que a la hora de consultar si alguna vez se plantearon hacer un cambio de sector, el profesional del sector público es más proclive a realizar el cambio mientras que muy pocos profesionales del sector privado demostraron intención de cambiar. Un gran número expresó que nunca se lo plantea y algunos sólo a veces.

Si bien la motivación más importante para los profesionales del sector público es la de trabajar por el bien común o por el país, hay que destacar que en realidad esta motivación se manifiesta también entre un gran número de profesionales del sector privado e independiente, principalmente en los mayores de cuarenta años. La diferencia es que muchos no ven necesario tener que cambiarse al sector público para satisfacer esta necesidad, sino que logran canalizar esta inquietud en su tiempo libre, a través de Fundaciones sin fines de lucro y ONGs, manteniendo su lugar en el mundo corporativo.

## 7. Reflexiones Finales

Creo que es importante destacar los nuevos desafíos que atraviesa el país a partir del 10 de diciembre de 2015, fecha de llegada a la presidencia del país del Ingeniero Mauricio Macri de la mano de Cambiemos luego de derrotar en segunda vuelta al Frente Para la Victoria, partido que venía gobernado durante los últimos 12 años.

Este nuevo gobierno propone un cambio en el modelo productivo del país, incentivando el desarrollo a partir del crecimiento y la creación de empresas privadas, fomentando el establecimiento de empresas extranjeras, incrementando como consecuencia, los niveles de demanda de empleo privado.

Durante la época del kirschnerismo, el empleo público fue el que más creció llegando a 4.000.000 de puestos a fines del 2015. Bajo el nuevo modelo, es evidente que la cantidad de empleados públicos actual será excesiva. Por lo tanto, uno de los grandes desafíos que deberemos enfrentar en el corto plazo es cómo convertir parte de esa masa laboral para poder insertarla en la actividad privada.

El Ingeniero Macri fue un importante empresario del país que en un momento de su vida decidió dedicarse a la política. Gran parte de su equipo también proviene de la actividad privada. Si bien Macri ya había hecho una experiencia similar en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ahora la escala es mucho mayor ya tiene que cubrir puestos a nivel nacional, en la Provincia de Buenos Aires y reemplazar el recurso humano que pase de la Ciudad de Buenos Aires a Nación. Por tal motivo se están invitando a profesionales del sector privado a sumarse y asumir cargos jerárquicos en la estructura estatal.

Esta es una oportunidad de acelerar el proceso de profesionalización del estado. El gran desafío al que se enfrentan es el de cómo penetrar en la idiosincrasia que hoy existe en los diferentes organismos y lograr que el trabajo se haga en armonía.

A fin de potenciar este proceso de profesionalización, que es de arriba hacia abajo, es importante complementarlo convocando a jóvenes profesionales para

desarrollarlos, a fin de que actúen como catalizadores del cambio desde los puestos iniciales, dando origen a una nueva clase política.



Universidad de  
**San Andrés**



## 8. Bibliografía

Amabile, T. & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Warren Bennis – Burt Nanus 1985, Líderes. Las cuatro claves del liderazgo Eficaz Ed. Norma

Castro Monge, Edgard, 2010, El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la Dirección y Administración de Empresas, *Revista Nacional de Administración* p 31-54 Costa Rica, Julio –, Diciembre, 2010.

R Cooper, – A Sawaf, 2006, La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones Ed. Norma

Alicia Cuñarro, 1998, La Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público ¿Modelo Abierto o Servicio Civil?, Jefatura de Gabinete de Ministros

I Felcman, G Blutman y M S Méndez Parnes, 2001, Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina, “Trabajo presentado en el V Congreso Nacional de Ciencia Política – Sociedad Argentina de Análisis Político – 14 al 17 de Noviembre de 2001, CIAP – Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

Daniel Goleman – Cary Cherniss, 2006 La Inteligencia Emocional en el trabajo Ed. Kairós

Klauss Doppler, Christoph Lauterburg, 1998, Change Management, Cómo configurar el Cambio en las Empresas, Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

R Groysberg, B. y Abrahams, R. 2010. Cinco formas de equivocarse en un cambio de empleo. *Harvard Business Review América Latina*

Hamori, M. 2010. Cambiar de trabajo para ascender y otros mitos sobre el avance profesional. Harvard Business Review América Latina

M Iacoviello, 1999, Desarrollo estratégico de recursos humanos en el Estado, Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15, Caracas

M Iacoviello, L Zuvanic y M Tommasi, 2003, Politización, estrategia y cultura burocrática: áreas de abordaje para la reforma del servicio civil en Argentina, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

Paul Hersey – Kenneth Blanchard, 1981 Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo Situacional. No existen dos situaciones iguales. Ed. IDH Mex.

Kritz, E, 2012, Situación Laboral y Social en Argentina, Buenos Aires, Instituto de Estrategia Internacional

Mainiero, L. A., y Sullivan, S. E. 2006. The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, Capítulo 4.

J Pomares, J Gasparin, D Deleersnyder, 2013, Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación, Documento De Trabajo N°117, CIPPEC

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimotercera Edición. Pearson Educación: México.

G Schweinheim, 2004, Patrones de institucionalización de las decisiones públicas y déficit de republicanismo en el caso argentino, INAP Dirección de Investigaciones Instituto Nacional de la Administración Pública

Uribe, Paz, s/f, Competencias G25 y Entrevistas, G-25

Robert K. Yin, 2004, Case Study Methods (Revised Draft), COSMOS Corporation

N Zeller y A Rivkin, 2003, El Empleo en la Administración Pública Nacional: Estudio de la distribución de cargos y de las características de sus

remuneraciones, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado  
Documento N° 69, INAP- Instituto Nacional de la Administración Pública

### **Artículos por Internet**

Elizabeth Bacchus, 2012, How to successfully move from the public to the private sector, The Guardian

<http://www.theguardian.com/careers/advice-moving-from-public-to-private-sector>

López Abril, Olga, 2009, ¿Qué significa el talento en una organización?, El Rincon del Coach

<http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/talento-que-significa-el-talento-en-una-organizacion.php?3>

Miguel Malo, 2013, Sectores público y privado ¿Un único derecho laboral para un único mercado del trabajo?, OIT

[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS\\_207465/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_207465/lang-es/index.htm)

Manpower, 2010, Cambios y retos en los recursos humanos del sector público, Barcelona

<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/5449398044681563a247ee462cdd5e41/Estudio%2BManpower%2BSector%2BP%C3%BAblico.pdf?MOD=AJPERES>

Méndez, R, 2009, El Modelo de las Tres Necesidades del Dr. David McClelland

<http://rogermendezbenavides.blogspot.cl/2009/09/el-modelo-de-las-tres-necesidades-del.html>

Enrique Yacuzzi, sf, El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación, Universidad del CEMA.

<file:///C:/Users/JuanJose/Downloads/estudios%20de%20caso%20teoria.pdf>

Real Academia Española

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=motivaciones>

**Leyes y decretos nacionales**

Decreto 1.421 del 2002

Ley 25.164 de 2002

Ley 24.185 de 1992

Decreto 2.098 del 2008



Universidad de  
**SanAndrés**

## Anexo I - Entrevista

Preguntas incluidas en las entrevistas. Las mismas fueron orientativas y estuvieron presentes en todas las entrevistas realizadas. Además, en el transcurso de las mismas fueron surgiendo preguntas libres. Por mi parte traté de mantenerme imparcial, sin emitir opiniones y tratando de leer el lenguaje corporal de la persona y las emociones que transmitía.

Encuesta básica de elección;

1. Preguntas personales sobre la persona
  - Edad
  - Carrera
  - Universidad
  - Tiempo que le llevó recibirse
  - Desempeño académico
  - Nivel de Inglés
2. Experiencia Laboral
  - Antecedentes.
  - Donde trabajaba actualmente
  - Como había sido su proceso de ingreso
3. Aspectos positivos que del sector que trabajaban
4. Aspectos negativos del sector que trabajan
5. Aspectos positivos del sector en el que no trabajan
6. Aspectos negativos del sector en el que no trabajaban

Nota: Preguntas de la 3 a la 7. Cada respuesta llevaba una explicación y una justificación

7. Donde y que características debía tener su trabajo ideal.

Encuesta de Motivación

Además de las preguntas anteriores se les preguntó:

- a. Si tenían identificados los talentos dentro de sus áreas
- b. Como hacían para motivar y desarrollar al talento
- c. Cómo hacían para motivar al resto del equipo.

Encuesta de competencias:

Además de las preguntas 1 a 7 se les consultó:

- a. Que creía que había permitido hacer el cambio entre sectores
- b.Cuál era la clave para lograrlo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo II – Encuesta - Cuestionario

Preguntas de la encuesta.

La misma continúa con la misma línea que las entrevistas.

1. Qué carrera estudiaste o estás estudiando?

Carrera:

En qué Universidad?

2. Cuantos años te llevo completar la carrera? En caso de estar estudiando indicar los años que estimas te llevará concluir tus estudios.

3.Cuál es tu edad?

- 25 años o menos
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Más de 41 años

4.Cuál es tu nivel de inglés?

- Bilingüe
- Avanzado
- Intermedio
- Básico
- Ninguno

5. Donde trabajas actualmente?

- En el sector privado
- En el sector publico
- En una ONG
- Soy independiente
- No trabajo

6. Cuáles son los principales atributos positivos que consideras que existen al trabajar en el Sector Publico respecto del Privado? Y los negativos

Sector Publico Ventaja 1



Sector Publico Ventaja 2

Sector Publico Ventaja 3

Sector Publico Desventaja 1

Sector Publico Desventaja 2

Sector Publico Desventaja 3

7. Cuáles son las ventajas de trabajar en el Sector Privado respecto del Publico? ¿Y las desventajas?

Sector Privado Ventaja 1

Sector Privado Ventaja 2

Sector Privado Ventaja 3

Sector Privado Desventaja 1

Sector Privado Desventaja 2

Sector Privado Desventaja 3

8. Que factores tuviste en cuenta al elegir el sector en el cual estas trabajando?

Factor 1

Factor 2

Factor 3

Factor 4

Factor 5

9. Pensaste alguna vez en hacer un cambio de sector, por ejemplo, si trabajas en el Sector Privado comenzar a trabajar en el Sector Publico?

- Trabaje en el Sector Público y me pase al Privado
- Trabaje en el Sector Privado y me cambie al Sector Publico
- Muchas veces pienso en cambiarme
- Alguna vez lo he pensado



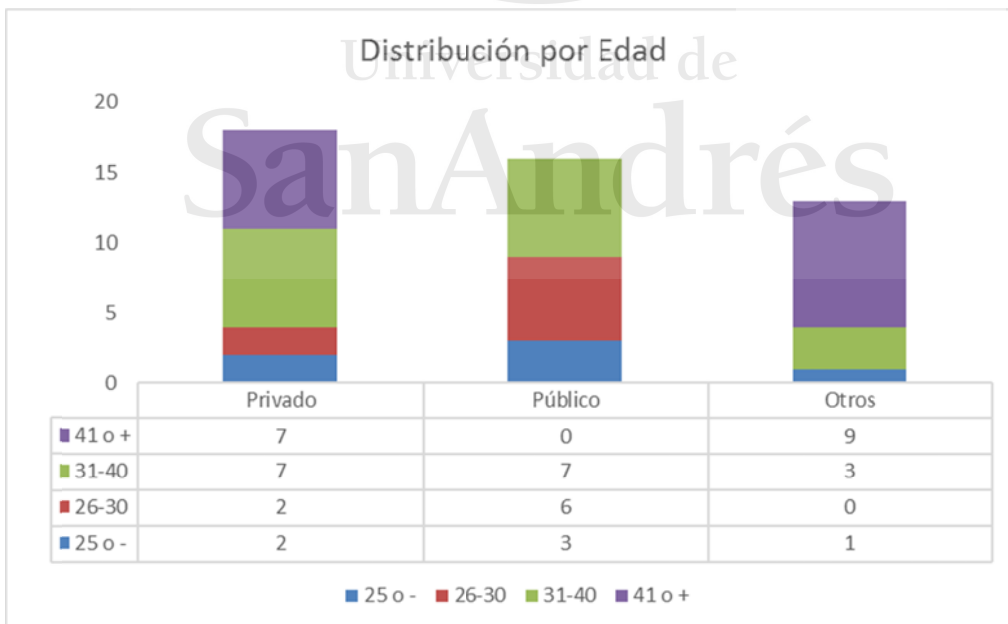
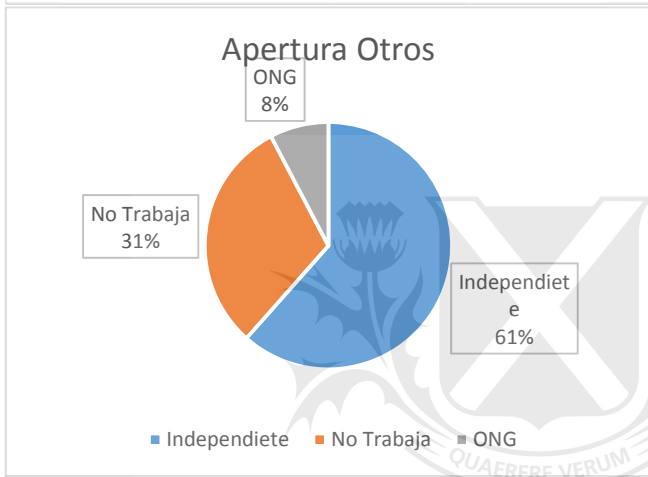
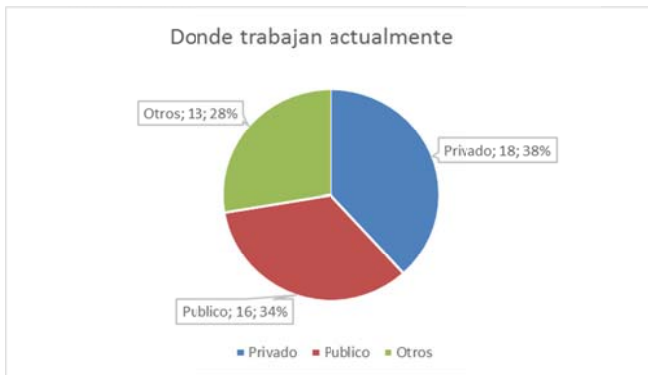
- Nunca

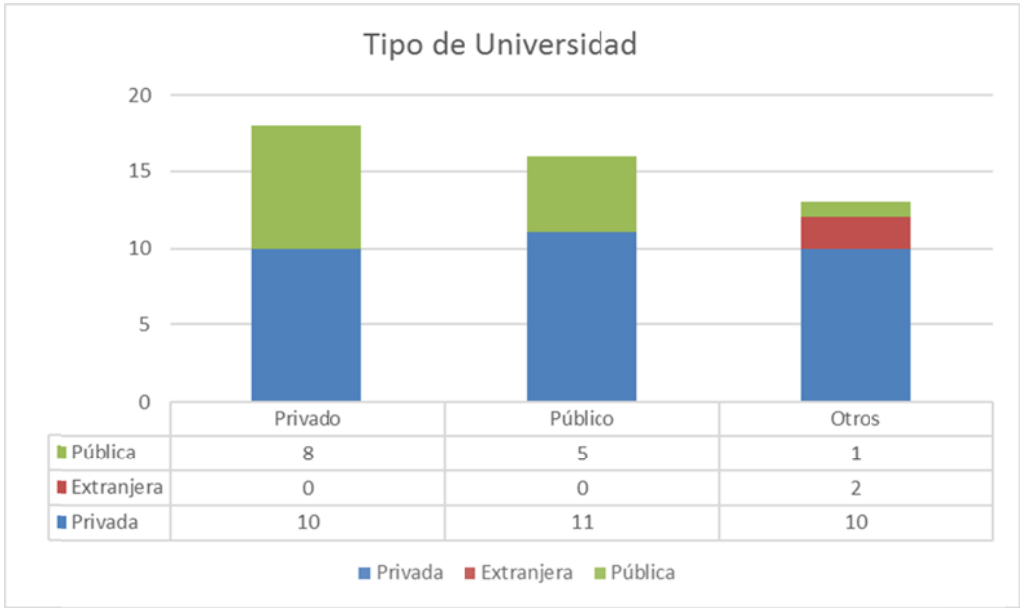
10. ¿Cómo crees que contribuye el sector en el cual estás trabajando actualmente respecto a tu plan de carrera?



Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo III – Encuesta – Algunos gráficos





Aspectos seleccionados como principales ventajas de cada sector

	Sector Público		Sector Privado	
	Bien Común	Flexibilidad	Crecimiento	Retribuciones
Total Población	53,2%	40,4%	55,3%	53,2%
Sector Público	81,3%	37,5%		
Sector Privado			66,7%	50,0%

Universidad de  
**San Andrés**

## **Anexo IV – Cuerpo de Agentes Gubernamentales**

¿Qué es el Cuerpo de Agentes Gubernamentales?<sup>6</sup>

- Fue creado en el año 1984 durante el gobierno de Alfonsín, siguiendo el modelo de la Escuela Nacional Administración francesa ENA.
- Su espíritu era producir un impacto positivo en la gestión a través de la actuación de funcionarios capacitados para la alta administración y que además mostrasen vocación democrática y de servicio hacia los destinatarios de las acciones del Estado: la sociedad
- Entre funciones se encuentran la de planeamiento, asesoramiento, organización, conducción y coordinación en toda la Administración Pública Nacional.
- El equipo es versátil a través de la movilidad, trabajo en equipo y permanente actualización.
- Las convocatorias estaban abiertas no solo a personas del ámbito privado sino también a aquellas que estuvieran desempeñándose en la función pública.
- Dependen jerárquicamente de la Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y funcional de los máximos niveles de conducción del sector público que requieran la asistencia de Administradores Gubernamentales
- Forman una red a las cuales tienen acceso todos sus miembros de manera horizontal. Adquieren la información, experiencia y asistencia de los restantes miembros
- En resumen, las características del programa eran:
  - Ingreso por concurso
  - Capacitación de 24 meses
  - Movilidad en las tareas
  - Evaluación permanente

## **Anexo V - ISEN**

---

<sup>6</sup> Fuente. Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa. Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación.

¿Qué es el ISEN<sup>7</sup>?

Es el Instituto del Servicio Exterior de la Nación.

- Es el organismo que se ocupa de la selección y el ingreso de profesionales al Servicio Exterior de la Nación.
- Se inicia con un concurso público de ingreso.
- Una vez aprobado el curso de ingreso se inicia una capacitación intensiva que dura dos años.
- Una vez aprobado el curso los aspirantes son incorporados al Cuerpo Permanente Activo del Servicio Exterior de la Nación
- Brinda además capacitación permanente al resto del Servicio Exterior.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>7</sup> Fuente Página Oficial del ISEN  
<http://www.isen.gov.ar/>