

# X CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA GESTIÓN EN TRANSFORMACIÓN - Los retos de una nueva época



REALIZADO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## Reestructuración organizacional: Caso Ministerio de Trabajo

Dr. C.P. Jorge J. Ardoino

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- El Ministerio de Trabajo se embarcó en un proyecto de reestructuración institucional, que es algo más que la mera reestructuración del proceso de negocio.
- Se partió de una situación inicial en la que existía una cultura orientada al cumplimiento de la normativa, falta de enfoque en los resultados y débil orientación al ciudadano.
- El trabajo consistió en transformar la cultura organizacional orientada a resultados, con planeamiento estratégico, orientación al destinatario y el objetivo de mejorar la calidad de la gestión.
- El proyecto que hemos desarrollado apunta a potenciar la experiencia acumulada, aprovechar la madurez institucional, profundizar la gestión de manera federal y generalizar las buenas prácticas.
- En primer lugar, el proyecto se encaró a través de la gestión por objetivos y resultados.
- En base a un diagnóstico, se consensuaron catorce puntos y se desarrolló un modelo de negocio y un proceso de gestión.
- Del modelo de gestión sacamos el modelo de procesos, y de éste último, los procesos mismos.

Especialista en Adquisiciones con financiación y control de organismos de crédito internacional: PNUD, BID, Banco Mundial, UNOPS, FONSOFT. Consultoría a organismos del Estado para la elaboración de Pliegos de Licitación y evaluación de ofertas. Dirección y Coordinación de Proyectos de Reingeniería de Modelo de Negocio, Procesos de Negocio, Diseño funcional de sistemas de gestión, Plan Estratégico de Tecnología de Información, en organizaciones privadas y organismos públicos.

“Los funcionarios son muy proclives a cumplir a rajatabla la normativa sin pensar en el servicio que están prestando”.

“Como todos sabemos, la modificación de una cultura toma su tiempo”.

“La implementación del programa generó algunos inconvenientes con varios directores, a los que básicamente no les gustaba que le dijeran que lo que estaban haciendo no estaba bien”.

JORGE J. ARDOINO

En el Ministerio de Trabajo estamos implementando un proyecto de reestructuración organizacional. Ocurre que la Secretaría de Empleo tiene apenas 10 años de existencia, y por las políticas públicas implementadas se ha generado una proliferación anárquica dentro de los distintos programas. El incremento de las funciones ha sido explosivo. La situación era insostenible.

Naturalmente, para que las prestaciones funcionen bien se necesitan normativas, pero el conjunto de normativas que teníamos era inmanejable. Para peor nuestra característica es la dispersión geográfica. Los funcionarios, además, son muy proclives a cumplir la normativa distrayéndose de los servicios que deben prestar. El cambio debía ser cultural.

El proyecto que hemos desarrollado apunta a potenciar la experiencia acumulada, aprovechar la madurez institucional, profundizar la gestión de manera federal y generalizar las buenas prácticas. Por supuesto, el Ministro y el secretario de empleo le han dado un apoyo irrestricto a este proyecto.

En primer lugar, el proyecto se encaró a través de la gestión por objetivos y resultados. Luego, llevamos a cabo el plan estratégico, que tiene un objetivo transversal: la mejora de la calidad de la gestión. En este sentido, ya hay varios procesos que se han certificado por la ISO 9000.

Posteriormente, realizamos un diagnóstico que puntualizaba las deficiencias en la gestión, lo cual produjo rispideces con algunos de los directores. No obstante, se terminó aceptando el diagnóstico a partir del cual se hicieron los lineamientos de mejora. A su vez, en base a estos últimos se consensuaron catorce puntos y se desarrolló un modelo de negocio y otro de gestión.

Logramos convencer a la conducción del Ministerio de que había que trabajar en base a la lógica de la gestión de procesos. En base a la estrategia hicimos un modelo de negocio que nos ayudara a saber la manera en que queríamos gestionar, que nos permitiera definir el funcionamiento global.

Del modelo de gestión sacamos el modelo de procesos, y de éste último, los procesos mismos.

Nosotros propusimos un modelo más horizontal, pensado desde la suma de actividades. De nada vale el plan estratégico si luego no tenemos calidad en la definición, en la ejecución. Uno de los temas que descubrimos es que existe siempre un problema grave de comunicación entre la gente de negocios y la de tecnología. Pero la herramienta que implementamos para definir los procesos nos permitió superar este problema.

## TOMAS MUNK

El año pasado realizamos una encuesta que fue respondida por casi el 40% de los asistentes, y de ellos un 55% brindó datos adicionales. Este año repetimos la experiencia.

Hoy, mi función es la de exponerles los resultados de la encuesta de nuestro noveno congreso, realizado en setiembre del 2009. Buscaré incitarlos a reflexionar sobre el pronóstico del 2009 versus la situación actual. Con esta encuesta buscamos ver qué piensan y no que expresen un deseo en cuanto a cómo estaremos a mediados del 2013.

Por otro lado, consensuamos repetir dos preguntas que figuran en la última encuesta, porque nuestra intención es utilizarlas como elemento comparativo congreso tras congreso. Para el éxito de nuestros objetivos, les pido que pongan aportes adicionales y que salga mucho más que el 55% de la encuesta del 2009.

Quiero leerles dos o tres encuestas que pensamos merecen ser difundidas.

En el congreso anterior, los más de 200 profesionales que respondieron la encuesta alcanzaron los siguientes resultados. En cuanto a la consulta respecto del estado de la economía global para este año 2011, el 63%, dos tercios, consideró que iba a estar mejor. En cuanto a la economía argentina, el 41% consideró que la situación se iba a mantener igual. En cuanto a la aplicación del management personal, el 72% de los que respondieron entendían que iba a haber mejorado de una manera importante. Por último, en cuanto a la evolución de los valores personales, a duras penas se llegaba al 50% de optimistas.

“Para que las prestaciones funcionen bien se necesitan normativas, pero el conjunto de normativas que teníamos era inmanejable. Los funcionarios, además, son muy proclives a cumplir la normativa distrayéndose de los servicios que deben prestar. El cambio debía ser cultural”.

“Varios de los procesos que se implementaron ya han sido certificados según normas ISO”.

“De nada sirve el plan estratégico si luego no hay calidad de ejecución”.