

“Cambiando de camiseta”
**Una experiencia de traspaso masivo del empleo privado al
público.**

Área temática:

Políticas gubernamentales y su impacto en las organizaciones

Autores:

Aiscar, Viviana M.

Aloé, María Luján

Ceccarini, Eliana M.

Fernández, Marina S.

Irurzun, Mariné

Primera autora: Aiscar Viviana

Domicilio: Apolinario Figueroa 1793 – (1406) – CABA

E-mail: vaiscar@afip.gov.ar

“Cambiando de camiseta”

Una experiencia de traspaso masivo del empleo privado al público.

VI Jornada Universitaria y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo

“La crisis como oportunidad: Abordajes creativos desde la Psicología del Trabajo”

Abstract

El presente trabajo tendrá por objetivo presentar la experiencia de incorporación masiva de 2060 trabajadores provenientes de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Nuestro propósito es transmitir como el área de RRHH gestionó un proceso complejo de traspaso de personal logrando responder a un acontecimiento que generaba incertidumbre e inquietud tanto en los trabajadores que se incorporaban como al Organismo que los recibía.

Palabras Clave: incertidumbre- resistencia al cambio - afrontamiento- factor humano.

The main objective of this document is to present the experience of the massive incorporation of 2060 workers who came from Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), private sector companies, to a governmental institution such as AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos - similar to the Internal Revenue Service in the United States).

Our purpose is share how Human Resources manage a complex process of transfer this workers achieving event which generate uncertainty and worry such in new workers as in the organization.

Key Words: Uncertainty – Change Management – Coping strategies – Human Factor.

“Cambiando de camiseta”

Una experiencia masiva de traspaso del empleo privado al público.

Trabajo presentado por el Equipo de Selección de Personal de AFIP.
Departamento Selección de Personal y Comunicaciones Internas.
Dirección Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos.
Subdirección General de Recursos Humanos.

1. INTRODUCCIÓN

2. NUEVO CONTEXTO: LEY 26.425 Y SU IMPACTO EN AFIP

3. ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO DEL AREA DE RRHH FRENTE AL NUEVO CONTEXTO

4. GESTIÓN DEL CAMBIO

5. EL FACTOR HUMANO EN CONTEXTOS DE CAMBIO: ROL DEL PROFESIONAL DE RR.HH

6. CONCLUSIONES

1) INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es compartir una experiencia compleja e inédita en el marco de nuestras acciones y responsabilidades habituales.

Somos parte de un equipo de trabajo interdisciplinario que nos desempeñamos en el área de Recursos Humanos en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Tal experiencia se trata de la incorporación masiva de 2060 trabajadores provenientes de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

La ley 26.425 eliminó el régimen de capitalización gerenciado por el sector financiero y lo reemplazó por el régimen de reparto como sistema único previsional público. Esta misma ley garantizaba el empleo a los trabajadores de las AFJP en algunos de los organismos pertenecientes al Estado. Dentro de este marco AFIP debió incorporar 2060 trabajadores provenientes de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.

La AFIP es un Organismo del Estado con autarquía y presupuesto propio.

Una institución con fuerte impronta en la realidad cotidiana y en el imaginario de los ciudadanos. La ciudadanía toda, de manera directa o indirecta, está ligada a nuestra institución. Las acciones que AFIP diseña y pone en práctica impactan en la vida de cada ciudadano, lo cual la ubica como un Organismo público de alta exposición y visibilidad social.

La Administración Federal de Ingresos Públicos se constituye como tal en el año 1997 a partir del decreto N° 618/97 siguiendo el modelo de Agencia Única que unificó funciones y acciones de la Dirección General Impositiva (DGI) y la Dirección General de Aduanas (DGA). Cabe destacar que desde el año 1993, la DGI tenía a su cargo la recaudación y fiscalización de los recursos del sistema de seguridad social. Por lo tanto, actualmente hablamos de AFIP como la integración de tres direcciones generales: aduanera, impositiva y recursos de la seguridad social (DGRSS).

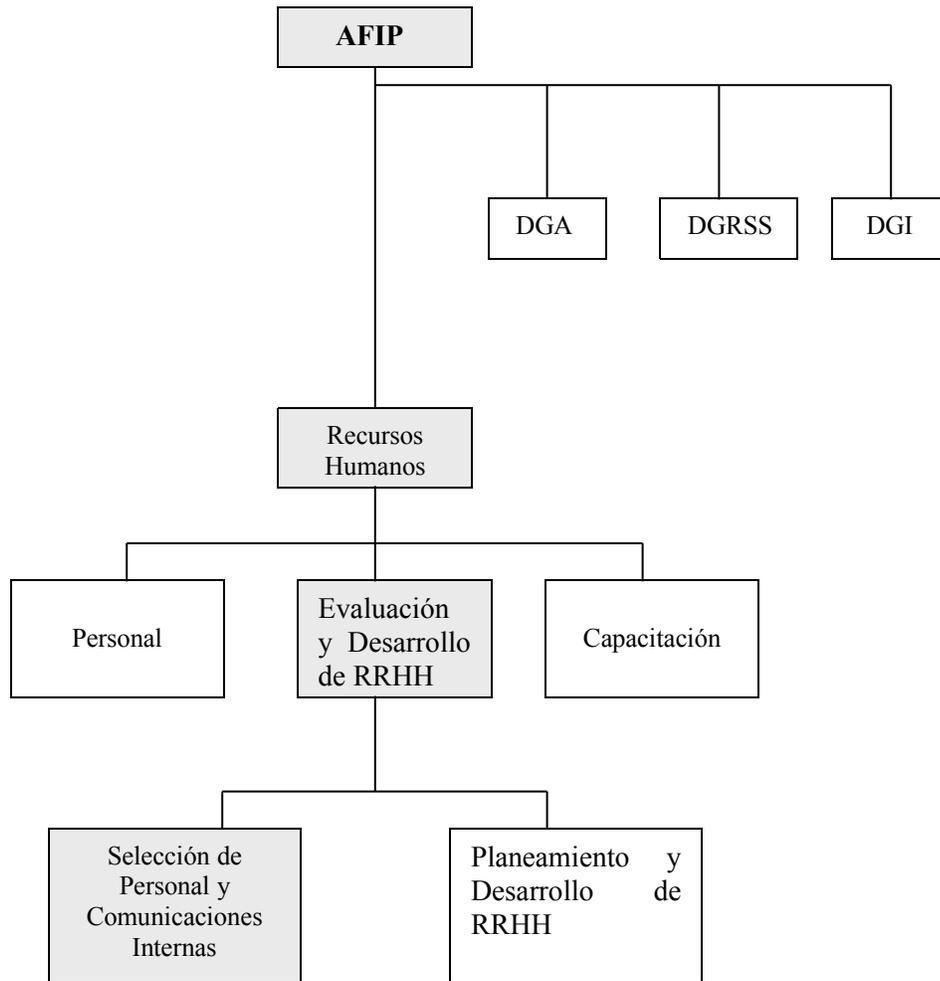
El Organismo es responsable de:

- ✓ La administración, recaudación, cobranza y fiscalización de los impuestos nacionales, a través de la Dirección General Impositiva.
- ✓ El control del comercio exterior, a través de la Dirección General de Aduanas.
- ✓ La administración y control de los recursos de la seguridad social, a través de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social.

A continuación presentamos un recorte del organigrama para ubicar a la Administración Central (AFIP) junto a las tres Direcciones Generales. En un tercer nivel en la estructura se encuentra, junto a 19 Subdirecciones Generales, la Subdirección General de Recursos Humanos cuya responsabilidad es secundar al Administrador Federal en la fijación e instrumentación de políticas en materia de recursos humanos.

De dicha Subdirección General dependen tres Direcciones: Personal, Capacitación y Evaluación y Desarrollo de RR.HH.

Cada una de estas áreas debió responder, acorde a sus funciones y responsabilidades, a este inédito desafío de incorporar al Organismo en un corto tiempo los 2060 empleados provenientes del ámbito privado. Las estrategias, decisiones y acciones llevadas a cabo por los profesionales del área de RRHH de AFIP, es lo que queremos compartir en este trabajo



2) NUEVO CONTEXTO: LEY 26.425 Y SU IMPACTO EN AFIP

El 20 de Noviembre de 2008 se sancionó la Ley N° 26.425 del SISTEMA INTEGRADO PREVISIONAL ARGENTINO - Régimen Previsional Público. Unificación.

La misma dispuso la unificación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones en un único régimen previsional público que se denomina Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), financiado a través de un sistema solidario de reparto, garantizando a los afiliados y beneficiarios del régimen de capitalización vigente hasta esa fecha idéntica cobertura y tratamiento que la brindada por el régimen previsional público, en cumplimiento del mandato previsto por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional.

En consecuencia, se eliminó el régimen de capitalización, que fue absorbido y sustituido por el régimen de reparto.

El artículo 14 de la mencionada ley establece:

*“A través de las áreas competentes, en los supuestos de extinción de la relación laboral por despido directo dispuesto por la administradora de fondos de jubilaciones y pensiones, se realizarán todos los actos necesarios para **garantizar el empleo de los dependientes no jerárquicos** de las administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones que optaran por incorporarse al Estado Nacional en cualquiera de sus dependencias que éste fije a tal fin, con reconocimiento de la antigüedad a los efectos del goce de las licencias legales o convencionales.*

La incorporación al Estado se efectuará en los términos del artículo 230 de la Ley de Contrato de Trabajo.”

El ingreso de estos recursos humanos coincidió con la decisión de relanzar la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social. La misma no contaba con fuerza fiscalizadora propia, sino que fiscalizaba con los recursos de D.G.I.

Se intentó de esta manera introducir un cambio de raíz en dicha Dirección General ya que el porcentaje de recaudación que aportaba al total de AFIP venía siendo de un 30% sobre el total, por lo tanto se decidió ubicarla a nivel operativo de las otras dos Direcciones Generales.(la DGI y la DGA).

Se decidió crear esta fuerza fiscalizadora dada la importancia que tiene el trabajo regular y registrado, como eje de inclusión social más allá de la trascendencia en la recaudación actual y los desafíos de recaudación a futuro, para asegurar los ingresos que se destinarán a áreas sensibles como las jubilaciones y pensiones, la atención de la salud y los accidentes de trabajo.

La principal tarea a la que se abocaron estos trabajadores, fue el cumplimiento de la Ley N° 26.476: Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado con prioridad en PYMES y exteriorización y repatriación de capitales.

Dicha tarea consta de dos etapas:

1°) Regularización del Empleo No Registrado que se extenderá hasta el mes de agosto.

2°) Promoción y Protección del Empleo Registrado.

Los puestos a cubrir por los nuevos empleados para la asignación de estas tareas iniciales fueron:

- Asistente de fiscalización
- Empleado administrativo.
- Informáticos

Uno de los objetivos de las entrevistas que se realizaron fue recomendar la asignación del entrevistado, según su perfil, a alguna de estas tareas.

Un aspecto que sobresalió en dichas entrevistas fue que los trabajadores que se dedicaban a la venta y promoción de los planes de AFJP se manifestaban muy entusiasmados con la idea de realizar tareas de fiscalización externas ya que equiparaban su tarea de visitar futuros clientes a la de visitar contribuyentes. Aquellos que tenían perfil de vendedor en general fueron los que más cuadraban en las competencias del perfil de Asistente de Fiscalización.

Cabe destacar que la Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones identificó entre los ingresantes a aquellos perfiles IT que podrían ser asignados a sus dependencias; a tales efectos, representantes del área de sistemas participaron en las entrevistas de estos agentes para evaluar el nivel de formación y experiencia en sistemas informáticos y los mismos pasaron a ser parte de esa Subdirección.

En febrero del 2009 esta Dirección General de Servicios de la Seguridad Social contaba con 129 agentes y en marzo pasó a tener 1251. Es decir un incremento del más del 870%.

Cabe aclarar que los trabajadores del interior del país fueron asignados a las diferentes Direcciones Regionales aunque cumplen funciones de Servicios de la Seguridad Social.

3) ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO DEL AREA DE RRHH FRENTE AL NUEVO CONTEXTO

La incorporación de los empleados provenientes de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones a la AFIP significó para el Organismo y en especial para el área de RR.HH un importante desafío al tener que responder a este nuevo e inédito contexto.

Contábamos para dicho objetivo con dos precedentes de experiencias anteriores. El traspaso a DGI de 1500 empleados de Ferrocarriles Argentinos en el año 1991 y 2400 trabajadores de ANSES en el año 1993. En ambos casos se trató de un movimiento de empleados dentro del ámbito público. Si bien las instituciones de las que provenían tenían características culturales e historias institucionales muy distintas, la identidad de empleado público se conservaba con el traspaso. En cambio la experiencia con los empleados de las AFJP que queremos transmitir la consideramos inédita en la medida que se trató de un traspaso masivo de empleados del ámbito privado al ámbito público.

Sabemos de los elementos culturales que definen y diferencian ambos ámbitos, lo cual agregaba a esta nueva situación características que la distinguían de las anteriores experiencias.

Se trataba de trabajadores de empresas privadas del sector financiero, la mayoría con perfiles netamente comerciales, muy orientados a la búsqueda de resultados, con una concepción muy competitiva de la venta y algunos de ellos con prejuicios y preconceptos acerca del empleo público.

Podemos afirmar que la estrategia de intervención con la cual se respondió se puede pensar como una estrategia de afrontamiento tal como lo plantean Lazarus y Folkman en sus estudios sobre estrés y procesos cognitivos.

*El afrontamiento es un subconjunto de actividades adaptativas que implican esfuerzo y que no incluyen todo aquello que hacemos con relación al entorno.*¹

Dichos autores entienden el afrontamiento como la capacidad de hacer frente a un peligro, una responsabilidad, un agente o un acontecimiento. El afrontamiento no se trata de una conducta automática, aprendida. Una acción para ser considerada de afrontamiento debe implicar un esfuerzo.

La ley 26425 nos ponía frente a un nuevo contexto que de alguna manera implicaba un riesgo o por lo menos un quiebre en el equilibrio institucional y al cual debíamos responder de manera creativa en tanto no contábamos con un procedimiento previo ya definido.

Desde la Subdirección General de RRHH se desplegaron una serie acciones coordinadas sinérgicamente que posibilitaron la incorporación masiva de 2000 empleados en el lapso aproximado de cuatro meses (Enero a Abril de 2009).

Para ello cada una de las Direcciones debió diseñar y poner en práctica los recursos y acciones necesarias para alcanzar el objetivo en común.

La primera acción del proceso de incorporación fue la bienvenida que brindó a los nuevos ingresantes, la Subdirección General, junto con el Administrador Federal y el Director General de Recursos de la Seguridad Social en un evento realizado para tal fin en el auditorio del Banco Nación. En este evento se destacó que *“la historia de la DGRSS estaba por escribirse nuevamente y que entre todos se iba confeccionar la nueva camiseta”* de manera tal de poder transmitirles que su ingreso significaba para esta Dirección General una refundación. Los agentes del interior no participaron de la misma, sino que fueron recibidos en sus respectivas Direcciones Regionales.

En ese mismo evento desde la Dirección de Personal se puso en marcha un procedimiento administrativo que comenzaba con la recepción de la

¹ Lazarus, R y Folkman, S. Estrés y procesos cognitivo, España, Martínez Roca(1986).

documentación necesaria para el ingreso de los trabajadores hasta la confección de sus respectivos legajos.

La Dirección de Capacitación diseñó e implementó un Curso de Inducción a la temática de la Seguridad Social del cual debían participar todos los nuevos empleados antes de comenzar a trabajar en el Organismo. Dicho curso tenía una duración de 5 jornadas de 8 horas cada una.

Los objetivos de este dispositivo educativo fueron:

1. Conocer las funciones y facultades de la AFIP como organismo del Estado.
2. Conocer las normas y principios éticos que regulan el comportamiento del personal de la AFIP
3. Conocer los conceptos fundamentales vinculados a la Seguridad Social.
4. Conocer los procedimientos involucrados en las tareas de fiscalización de los Recursos de la Seguridad Social.

Y desde la Dirección de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos se implementó un dispositivo de entrevista individual el cual describiremos con detalle más adelante; y cuyos objetivos fueron:

1. Recomendar asignación de tareas iniciales de acuerdo a los siguientes puestos a cubrir
 - Asistente de Fiscalización
 - Empleado Administrativo
 - Informático

2. Recomendar asignación futura de puestos en función de los siguientes perfiles.

- Inspector de Fiscalización Preventiva
- Inspector de Fiscalización Ordinaria
- Analista de Investigaciones
- Empleado Especializado en Fiscalización
- Analista de Revisión, Recursos e Impugnaciones
- Abogado

3. Identificar a jóvenes profesionales que podrían participar del programa de “Capital Humano”.

4. Brindar un espacio de escucha y contención frente a la nueva situación laboral que estas personas atravesaban.

Estimamos que cada una de estas acciones gestionadas desde cada Dirección colaboraron al logro del objetivo que el área de Recursos Humanos se había planteado frente al nuevo contexto al cual debía responder de manera eficaz.

La devolución de los destinatarios del proceso de incorporación puesto en marcha nos confirmó la eficacia del mismo. La mayoría de los trabajadores que ingresaron reconocían la coordinación de nuestras acciones sobretodo frente a la dimensión de la población incorporada a nuestro Organismo.

Sinergia, cooperación, coordinación, foco en un objetivo común fueron las características que definieron esta estrategia y el éxito en su implementación.

4) GESTIÓN DEL CAMBIO

“...algunos individuos tienden a tomar la institución como soporte y andamiaje de su vida, y otros, en cambio, propenden a tomarla, principalmente como

instrumento o situación instrumental para desarrollar su propio proyecto. Los primeros tienden, en general, a resistir cualquier modificación fundamental en la [organización], ya que ello es vivido, como poniendo en peligro su propia identidad. Los segundos, en cambio, suelen ser con frecuencia promotores de cambios básicos, se diría que imprimen a la organización su propia identidad.”²

Cuando reflexionamos sobre qué significó este cambio tenemos que identificar algunos de los principales actores: los nuevos agentes que ingresaban, los históricos de Recursos de la Seguridad Social que los recibían, los empleados involucrados por el dispositivo de ingreso y la organización toda.

En cada grupo de impacto pudimos ver respuestas de resistencia o de adaptación según describe la cita de más arriba en distintos grados. Centrar el análisis sólo en los ingresantes sería acotado pero dada la extensión del presente trabajo y en vistas al objetivo del mismo así lo haremos.

En este sentido pudimos comprobar en las entrevistas todo el abanico de actitudes que los autores nos describen.

Los entrevistados contaron su tránsito a través de las etapas de todo el proceso. El comienzo del rumor de la desaparición de las AFJP, la confirmación del mismo en los medios masivos de comunicación y finalmente, la promulgación de la Ley 26.425. Muchos de estos trabajadores habían recibido el telegrama de despido pero las organizaciones de la Administración Pública aún no se ponían en contacto con ellos para darles las instrucciones de ingreso, según decía la normativa. Incluso algunos cobraban sus remuneraciones por ANSES sin haber sido asignados aún, y otros no estaban recibiendo remuneración alguna lo cual agregaba incertidumbre y preocupación.

En sus relatos los entrevistados confirmaban lo que Kievsky, Ariel. describe como La vivencia del cambio y las conversaciones que genera³:

² Price Pritchett, *Encender el compromiso durante el cambio organizacional*.

³ KIEVSKY, Ariel. Taller de Cambio. Universidad de San Andres. 1999

- Sufrimiento e impotencia.
- Crítica y juicio.
- Peligro y temor.
- Inquietud y duda.
- Entusiasmo y acción.
- Oportunidad y expectativa.

Pudimos comprobar, una vez más, que la **Resistencia al Cambio** depende de las siguientes actitudes

- 1 - El grado de insatisfacción con la situación al momento de anunciado el cambio.
- 2 - El nivel de acuerdo sobre el estado futuro buscado con el mismo.
- 3 - El riesgo que se percibe/supone en el cambio.
- 4 - La capacidad para enfrentar la ambigüedad y la incertidumbre.

Y podemos describir ejemplos para cada una las actitudes mencionadas, a saber: En el caso de la satisfacción o insatisfacción con la situación que vivían al momento de dictada la Ley pudimos encontrar gente que manifestaba muchísimo nivel de estrés debido al sistema de premios por ventas, motivo por el cual avizoraban que ganarían en calidad de vida. Otros, por el contrario, entendían que “*no podían vivir sin la adrenalina*” y se preguntaban si se podrían adaptar a los ritmos de una institución pública.

Con respecto al estado futuro buscado, al recibirlos en las entrevistas ya habían pasado varios meses de incertidumbre, incluso algunos con muchos meses con el telegrama de despido en la mano, con lo cual el solo hecho de haber sido citados los aliviaba, y dejaban de lado las dudas sobre la tarea.

Otros en cambio con más capacidad para enfrentar el cambio contaban que tomaban la opción por un tiempo porque entendían que no se encontrarían a gusto. El riesgo percibido entonces era bajo, ya que la incertidumbre anterior había durado muchos meses poniendo su capacidad de resiliencia en juego.

Aún hoy esta siendo interpelada la capacidad de estos agentes para enfrentar la ambigüedad y la incertidumbre.

Más allá que el Organismo tiene una tarea clara para asignarles, los requerimientos edilicios, de infraestructura, mobiliario e insumos informáticos para que estos nuevos agentes desempeñen sus tareas cotidianas aún deben cumplir los procesos legales propios de cualquier contratación en el estado

Un contexto de tanta incertidumbre requirió centrar las entrevistas en una perspectiva de contención. La gente más que recibir respuestas, necesitaba que alguien escuchara “su caso en particular”.

A medida que avanzaba el proceso de incorporación esta necesidad cedió frente a la de tener “datos” sobre el cambio. Ya no solo necesitaban ser escuchados, sino obtener información sobre la nueva situación laboral.

Como ya dijimos, estos nuevos empleados fueron asignados a trabajar en el área de Seguridad Social, un tema sensible a todos los ciudadanos. Y esto por la importancia como fuerza de inclusión social que tiene el trabajo regular y registrado para asegurar los ingresos que se destinará a las jubilaciones y pensiones, la atención de la salud y los accidentes de trabajo. Lo que recauda la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social va directamente a financiar diferentes organismos: ANSES, PAMI, ART y obras sociales, entre otros.

Por este motivo, la trascendencia de esta tarea asignada fue un fuerte impulsor de la motivación. para estos nuevos trabajadores.

5) EL FACTOR HUMANO EN CONTEXTOS DE CAMBIO: ROL DEL PROFESIONAL DE RR.HH

Según la Real Academia Española, la palabra “entrevistar” significa *tener una conversación con una o varias personas para un fin determinado*.

Podemos observar en esta definición, que el acento se encuentra puesto en dos términos centrales: conversación y fin. El primero de ellos (conversación) remite a la interacción entre al menos dos sujetos, uno que entrevista y otro que es entrevistado. El segundo término (fin) presenta una gran relevancia, ya que de él

dependerán las intervenciones realizadas en la entrevista para lograr un determinado objetivo. Este punto es crucial en las entrevistas llevadas a cabo por la Organización con respecto a la incorporación de ex empleados de AFJP, ya que si bien el fin primero consistió en poder determinar las tareas a desarrollar por cada uno de los sujetos, las particularidades advertidas en estos empleados por la situación que estaban atravesando, dieron lugar a la flexibilización de este fin primero, para dar lugar también a la atención de aspectos emocionales del proceso de incorporación.

Esta flexibilización nos lleva a repensar la nominación, es decir, a preguntarnos bajo qué nombre podríamos encuadrar nuestra intervención. En principio, tal como explicita Bleger: *“La entrevista puede tener en sus múltiples usos una gran variedad de objetivos, como en el caso del periodista, jefe de empresa, director de escuela, maestro, juez, etc. Aquí nos interesa la entrevista psicológica, entendiendo por tal aquella en la que se persiguen objetivos psicológicos (investigación, diagnóstico, terapia, etc.) (...). La entrevista psicológica es una relación de índole particular que se establece entre dos o más personas. Lo específico o particular de esta relación reside en que uno de los integrantes de la misma es un técnico de la psicología que debe actuar en ese rol, y el otro —o los otros— necesitan de su intervención técnica (...) La entrevista psicológica es entonces una relación entre dos o más personas en la que éstas intervienen como tales. Para subrayar el aspecto fundamental de la entrevista se podría decir, de otra manera, que ella consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber y de esa actuación según ese saber depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista”*.⁴

A partir de esta definición, podemos sostener que las entrevistas realizadas por los profesionales de la Organización se trataron de “entrevistas psicológicas”, donde, al decir de Bleger *“la entrevista es un campo de trabajo en el cual se investiga la conducta y la personalidad de seres humanos”*⁵

⁴ José Bleger, Temas de psicología. Entrevista y grupos – Buenos Aires. Edit. Nueva Visión 2006.

⁵ Op.cit.

Pero si continuamos profundizando en este sentido, nos encontramos con diversos sub-tipos de entrevistas psicológicas, dependiendo del ámbito de aplicación (clínica, laboral, etc.) y de los objetivos que persiguen, por ejemplo, dentro de las entrevistas laborales: entrevistas de selección de personal, entrevistas de evaluación de desempeño, entrevistas de desarrollo, entre otras. Hasta aquí, podemos encuadrar las entrevistas realizadas a los empleados provenientes de las ex-AFJP como entrevistas psicológicas laborales. Pero no podríamos encuadrarla como entrevista de selección de personal, si pensamos a ésta como *“aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos, o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”*⁶.

En el caso que nos convoca, los entrevistados ya estaban asignados a la Organización, por lo tanto no podríamos hablar de “atraer” a los candidatos, si bien nos era necesario conocer en qué tareas podrían desempeñarse más eficaz y eficientemente para una futura re-ubicación.

Como dijimos anteriormente, la incorporación de los ex-empleados de AFJP se desarrolló de manera diferente a las habituales incorporaciones de personal en el Organismo, debido a que las políticas gubernamentales que dieron lugar a la disolución de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, impulsaron la incorporación de estos empleados en diversos Organismos Públicos, entre ellos la Administración Federal de Ingresos Públicos. Ante esta medida, y la urgencia de garantizar el empleo a los trabajadores de estas empresas, fue necesaria la incorporación inmediata de los agentes, seguida por cursos de inducción que proveyeran una breve capacitación acerca de las características del Organismo en el cuál estaban ingresando a trabajar, y por último, la realización de entrevistas para determinar más específicamente las tareas que irían a desarrollar cada uno de estos ingresantes, de acuerdo a las

⁶ Ansorena Cao. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Introducción y aspectos generales. Paidós. Barcelona 1996

competencias requeridas para los distintos puestos a cubrir, previamente definidos por la Organización

A pesar de esta urgencia de incorporación del personal derivada de la normativa que garantizaba la continuidad laboral de los ex empleados de AFJP en Organismos Públicos, los complejos procesos de distribución del personal a los distintos Organismos (Banco Central, ANSES, PAMI, etc.) y el tiempo insumido por los trámites administrativos implicados en esta distribución, así como en la confección de los legajos del personal ingresante, dio lugar a momentos de gran incertidumbre por parte de los empleados, que veían amenazada su continuidad laboral, y a quienes la normativa, en muchos casos, no llegaba a brindarles suficientes certezas. La incertidumbre de qué institución los recibiría, en un primer momento, así como la incertidumbre acerca de qué tareas desempeñarían, en un segundo momento, sumado al duelo por su antiguo rol frente al desconocimiento del nuevo, generaban que esta falta de certezas diera lugar a un monto elevado de ansiedades, expresadas mediante llamados telefónicos y consultas reiteradas por diversos medios de contacto con el personal de las distintas Organizaciones involucradas. En este sentido es que se han mencionado anteriormente las particularidades que dieron lugar a la flexibilización de las entrevistas laborales basadas en la re-ubicación, para dar lugar también a la atención de los aspectos emocionales significativos de esta situación particular y compleja.

Tal como menciona Bleger: *“la diferencia básica, en este sentido, entre entrevista y cualquier otro tipo de relación interpersonal (como la anamnesis) reside en que en la primera la regla fundamental a este respecto es tratar de obtener que el campo se configure especialmente y en su mayor grado por las variables que dependen del entrevistado”*.⁷

Por todo ello, la modalidad de entrevista utilizada fue:

- ↳ **Individual:** favoreciendo a la personalización de los sujetos ingresantes que hasta ese momento eran vistos masivamente como “los empleados de AFJP”, para dar lugar a una individualización y a la atención de sus aspectos y

⁷ op.cit.

necesidades personales más allá de las necesidades gubernamentales y de las Organizaciones involucradas, es decir, resguardando de la deshumanización mediante la tarea humana de comprender y ayudar.

- ↳ **Semiestructurada**, dando lugar a mayores grados de libertad en los temas o disparadores que eran considerados áreas a explorar.

Según Bleger: *“la entrevista es siempre una experiencia vital muy importante para el entrevistado; significa con mucha frecuencia la única posibilidad que tiene de hablar lo más sinceramente posible de sí mismo con alguien que no lo juzgue sino que lo comprenda. De esta manera, la entrevista actúa siempre como un factor normativo o de aprendizaje, aunque no se recurra a ninguna medida especial para lograrlo. En otros términos, la entrevista diagnóstica es siempre y al mismo tiempo, en alguna medida, terapéutica. El primer factor terapéutico es siempre la comprensión del entrevistador, quien debe comunicar algunos factores de esta comprensión que puedan ser útiles al entrevistado”*.⁸

De acuerdo a lo expuesto, estas entrevistas psicológicas laborales, individuales y “semiestructuradas”, más allá de encuadrarse en una denominación teórica particular, han pretendido subrayar el “semi” para dar lugar a lo que quedaba por fuera de la “estructura” de cualquier entrevista laboral convencional.

Dar lugar a la expresión de las ansiedades, emociones y percepciones, en una situación tan particular, es recordar que el rol del profesional de recursos humanos va más allá de la rigidez de un proceso, sino que intenta velar por la salud de la Organización y de todos sus integrantes mediante una intervención adaptada al contexto y que permita hacer uso de todas las herramientas que éticamente tenga a su disposición.

Las entrevistas llevadas a cabo con el personal ingresante de las ex-AFJP fueron realizadas por profesionales de la Dirección de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos, así como por profesionales de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

⁸ op.cit.

El proceso constó de 1381 entrevistas individuales, que fueron llevadas a cabo en el transcurso de 4 semanas.

Para ello, se contó con una guía de entrevistas que pretendía servir de disparador de los diversos temas a ser desarrollados en su transcurso.

Luego de realizadas las entrevistas, la información fue volcada en un formulario de Síntesis de Entrevistas con el objetivo de conservar la información para futuras necesidades de reubicación y para atender cuestiones particulares que hubieran surgido en las mismas

El objetivo principal de este dispositivo consistió en constituir un espacio de intercambio de comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información sobre el entrevistado y el entrevistado la obtiene sobre la organización

Para ello, se pautaron los siguientes pasos:

- Preentrevista: se analizaron los CV de todos los ingresantes de las ex-AFJP para conocer su experiencia laboral anterior y sus conocimientos.

Entrevista en tres etapas:

- Caldeamiento: Se realizó la presentación del entrevistador, se pautó el tiempo de duración de la entrevista y el objetivo de la misma (conocer a cada una de las personas individualmente desde el punto de vista laboral, de sus expectativas e intereses laborales).
- Desarrollo: Se llevó a cabo la entrevista propiamente dicha
- Cierre: Se posibilitó la reflexión acerca de los temas tratados, las características de la Organización, las particularidades de la persona, se evacuaron dudas y se proveyó información de utilidad para el entrevistado. Se generó un espacio en el cuál el entrevistado pudo comentar su experiencia en este proceso de incorporación y las percepciones que tenía de la AFIP.

5) CONCLUSIONES

Con este trabajo quisimos compartir una intervención profesional muy enriquecedora para los que participamos.

Creemos ciertamente que pudimos afrontar, no sin dificultades, un escenario que en principio se presentaba altamente incierto y riesgoso.

Se trató de un procedimiento riguroso y muy técnico de gestión administrativa por un lado, pero también de alto impacto emocional para las personas involucradas.

Debimos atender ambos frentes. Sin descuidar el aspecto más duro del proceso, como profesionales que entendemos de personas en el ámbito laboral, tuvimos que implementar estrategias para responder a los aspectos subjetivos y humanos que la situación imponía.

Y así lo que en principio parecía un riesgo o al menos una decisión inesperada para el Organismo, tal cual fue el ingreso de 2000 trabajadores, se transformó en una oportunidad. Sin duda para los trabajadores, el ingreso a AFIP se convirtió en la posibilidad de no quedar excluido del mercado laboral.

Y para el Organismo esta nueva situación se transformó en la posibilidad de contar con un aumento de la dotación que permitió reforzar un área estratégica y colaborar con uno de los objetivos esenciales del organismo como es la regularización del trabajo en negro junto a la promoción y protección del Empleo registrado.

Para finalizar, podemos afirmar que el Organismo demostró a través de las acciones y resultados obtenidos, que frente a un cambio de contexto impuesto, se pudo generar una estrategia alternativa para afrontarlo, y no sólo para adaptarse sino también salir fortalecidos.

Y en este sentido, creemos que formamos parte de una organización resiliente que demostró capacidad para enfrentar un contexto crítico, generar una alternativa creativa y transformar positivamente parte de su realidad institucional.⁹

⁹ Melillo, Aldo, Suarez Ojeda Elbio (comps). Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Buenos Aires. Paidós.(2001)

Bibliografía:

- Lazarus, R y Folkman, S. *Estrés y procesos cognitivo*, España, Martinez Roca(1986).
- Price Pritchett, Encender el compromiso durante el cambio organizacional.
- Kievsky Ariel, *Taller de Cambio*, Universidad de San Andrés(1999)
- José Bleger, *Temas de psicología. Entrevista y grupos*, Buenos Aires, Nueva Visión (2006)
- Ansorena Cao, *Quince pasos para la selección de personal con éxito. Introducción y aspectos generales*, Paidós, Barcelona(1996)
- Melillo, Aldo Suárez Ojeda Elbio (comps.) *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*, Buenos Aires, Paidós (2001)

Reseña curricular de los autores

Eliana Ceccarini

ececcarini@afip.gov.ar

Lic. en Psicología (2006) – Universidad de Buenos Aires – Facultad de Psicología Formación y Desarrollo orientado predominantemente al ámbito de la Psicología del Trabajo

Desempeño laboral en la Subdirección General de Recursos Humanos de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) – Dirección Evaluación y Desarrollo de RRHH.

Planificación, organización y ejecución de procesos de Selección de Personal para AFIP en las distintas dependencias de todo el país.

Docente de la materia Psicología del Trabajo – Cátedra I - Facultad de Psicología – UBA

Investigación en curso: PICO 2008 – 2010 “Cura, Ritual y Religiosidad en el área metropolitana” CONICET

Entrenamiento en Técnicas y Modelos Cognitivos en el marco del emprendimiento institucional dirigido por el Dr. Eduardo Keegan.

Asistencia a Congresos y Jornadas de Psicología del Trabajo, Psicología del Deporte, Musicoterapia, entre otros.

Otros Estudios: Profesora Superior de Piano, Solfeo y Teoría Musical

Marina Fernández

msfernandez@afip.gov.ar

Psicóloga (UBA)

Prof. de Psicología (UBA)

Jefa de Trabajos Prácticos Regular de la materia Psicología del Trabajo – Cátedra I – UBA

Jefa de Trabajos Prácticos de la materia Capacitación y desarrollo en las Organizaciones – UBA

Docente responsable de la materia Selección e Incorporación de Personal.

Docente de Posgrado RRHH

Desarrollo laboral , en el área de Selección y Capacitación

Analista de RRHH en la Subdirección General de Recursos Humanos de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) – Dirección Evaluación y Desarrollo de RRHH – Departamento Selección de Personal.

Viviana Aiscar

vaiscar@afip.gov.ar

Lic. en Psicología (Facultad de Psicología- UBA)

Maestría en Formación de Formadores (Fac. de Filosofía y Letras. UBA)

Elaboración de Tesis Final

Egresada de Programa de Desarrollo Profesional en Capacitación. (ADCA)

Jefa de Trabajos Prácticos de la materia Psicología del Trabajo. Cátedra I. UBA
Docente responsable de la materia Psicología aplicada a las Organizaciones. UBA
Docente de Posgrado en UBA, Univ. Nacional de Comahue, Univ. Nacional del Sur, otras.

Analista de RRHH en la Subdirección General de Recursos Humanos de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) – Dirección Evaluación y Desarrollo de RRHH – Departamento Selección de Personal.

María Luján Aloé

Profesora de Enseñanza Primaria (Prof. Pte Roque Sáenz Peña 1984)

Psicopedagoga especializada en Reeducción (C.A.E.C.E. 1996)

Licenciada en Psicopedagogía. (U.F.L.O. 2005)

Es docente del Postgrado Psicopedagogía Laboral del a UCA y experta en contenidos para distintos cursos de educación a distancia. Dicta el Módulo de Gestión del Cambio de Programa de E. Learning Corporativo de A.D.C.A.

Docente invitada sobre Gestión del Cambio en las Universidades San Andrés, Universidad de Morón, Universidad Santo Tomas de Aquino y Universidad Maimónides. Y sobre Acoso Laboral para el DEA de Facultad de Psicología UBA. Disertó en el V Congreso Nacional de Gestión Humana, en el Congreso Electrónico Internacional sobre Psicopedagogía: “Psicopedagogía, Inteligencia y Educación” y en las VII Jornadas de Psicopedagógicas de E.PSI.B.A., entre otros.

Sobre Cultura Tributaria Interna en EuroSocial Fiscal organizado por la Agencia Tributaria Española

Investiga en la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, en la Comisión Estrategia y Cambio Organizacional.

Recibió 1er. Premio “1er. Encuentro de Psicopedagogía Laboral” de la UCA con la Ponencia “Facilitadores del aprendizaje” en 2004

Es actriz, formada en el Taller de Entrenamiento Actoral de Julio Chávez.

Asesora de RRHH en la Subdirección General de Recursos Humanos de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) – Dirección Evaluación y Desarrollo de RRHH – Departamento Selección de Personal y Comunicaciones Internas.

Mariné Irurzun

Lic. en Psicología (UBA)

Curso de Postgrado en Clínica Psicoanalítica con Adultos (Centro Dos)

Formación y Desarrollo orientado predominantemente al ámbito de la Psicología Clínica

Práctica clínica con Adultos (Centro Dos)

Analista de RRHH en la Subdirección General de Recursos Humanos de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) – Dirección Evaluación y Desarrollo de RRHH – Departamento Selección de Personal