

Delaux, Hilda Susana

El modelo de gestión estratégica de recursos humanos como herramienta de desarrollo, crecimiento, eficiencia y modernización de la gestión pública

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario N° 10, 2014

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Delaux, H. S. (2014). El modelo de gestión estratégica de recursos humanos como herramienta de desarrollo, crecimiento, eficiencia y modernización de la gestión pública [en línea], *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 10. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/modelo-gestion-estrategica-delaux.pdf> [Fecha de consulta:.....]

EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO, CRECIMIENTO, EFICIENCIA Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Delaux, Hilda Susana¹³⁰

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario
Universidad Católica Argentina
Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría referidos a la actividad de recursos humanos. En esta esfera es donde surgen grandes desafíos signados por los cambios que se vienen produciendo en el mundo globalizado. Surge la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo planificar y gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad. Resulta imperioso para las organizaciones contemporáneas desarrollar e implementar procesos de formación de directivos con una orientación gerencial más avanzada, a partir de un rediseño de su perfil de competencias que permita replantear su misión y redefinir muchas de sus funciones, donde sus recursos humanos juegan un rol protagónico. La Administración Pública no escapa a estos cambios, que inciden directamente sobre el Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

Palabras clave: Subsistencia y desarrollo organizacional. Planificación Estratégica. Cambio globalizado. Oportunidades y Amenazas

¹³⁰susudelaux@gmail.com

Introducción

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, considerados hoy como su principal activo. En esta esfera es donde dichas organizaciones deben asumir grandes desafíos signados por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo planificar y gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad, en un mundo globalizado. Asimismo, resulta imperioso para las organizaciones contemporáneas el hecho de desarrollar e implementar procesos de formación de directivos con una orientación gerencial más avanzada, a partir de un rediseño de su perfil de competencias que permita replantear su misión y redefinir muchas de sus funciones en las nuevas circunstancias, donde sus recursos humanos juegan un rol protagónico.

La Administración Pública no escapa a estos cambios, que inciden directamente sobre el Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio. Esta “Gestión Estratégica”, básicamente, se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como:

- + Considerar a los recursos humanos como una ventaja competitiva en función de las competencias que poseen; competencias que deben emplearse en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización.
- + Incorporar a la cultura de la organización un enfoque proactivo en la resolución de problemas así como en la toma de decisiones, anticipándose a los problemas y generando soluciones más eficientes.
- + Desarrollar una gestión integradora, es decir, las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que “aprenden a aprender”.

* La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una coherencia e integración de toda la actividad y permiten generar valor que es reconocido por toda la organización y para esto es necesario la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos sus miembros.

Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene nuestro país de elevar las competencias en la esfera de Gestión de los Recursos Humanos, en especial en la Administración Pública, con una orientación gerencial más avanzada, resulta imperiosa la planificación y entrenamiento de la organización y sus participantes.

Al iniciar el Tercer Milenio, la Humanidad ha descubierto, que las organizaciones están conformadas por personas y que la principal fuente de creación de valor está dada en el conocimiento que emerge como fruto de la interacción humana, poniendo así de manifiesto que “el conocimiento es un hecho social”.

A continuación, se desarrollan las distintas herramientas en las que se apoya la planificación, y que sustentan una estratégica y eficiente gestión de recursos humanos.

Organización del Trabajo

La organización del trabajo puede caracterizarse, tal como lo cita Peter Senge como: *“la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran un ente, con el propósito de maximizar sus recursos materiales, técnicos y humanos, en pos de la consecución de los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia”*. A su vez, la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su apartado 16 señala: *“La organización del trabajo requiere instrumentos de gestión de recursos humanos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas (descripción de los puestos de*

trabajo), así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (perfiles de competencias)”

La Descripción de Puestos constituye un proceso indispensable para la organización del trabajo consistente en enumerar las tareas y responsabilidades que conforman un cargo y que lo diferencian de los restantes existentes en la organización; representa la enumeración detallada de las atribuciones inherentes al puesto, sus objetivos, ubicación organizacional, la periodicidad de la ejecución y los métodos aplicados para la ejecución de las tareas. Uno de sus principales beneficios es que permite acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición, eliminando repeticiones funcionales entre diferentes personas con el consecuente desperdicio de recursos que ello representa.

Asimismo, resulta relevante el hecho de identificar y contabilizar de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados. El Diseño de Perfiles de Competencias representa una herramienta que permite definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito. Es el listado de las distintas habilidades, destrezas, conocimientos y conductas observables que resultan esenciales para el desarrollo de una tarea y que se presumen como determinantes de la idoneidad del individuo y del éxito en el desarrollo de la función que le corresponda. A su vez, cada organización adecuará los perfiles de competencias en dependencia con los objetivos que persiga y las necesidades y exigencias que moldeen su estructura.

Tanto las “Descripciones de Puestos” como el “Diseño de Perfiles de Competencias” constituyen herramientas indispensables para llevar adelante una adecuada organización del trabajo, anticipando y caracterizando los requerimientos de la Administración para el cumplimiento de sus objetivos.

Gestión del Empleo

Una vez definidas las tareas y responsabilidades propias de un puesto de trabajo así como las habilidades y competencias necesarias, surge la necesidad de encontrar y elegir a aquella persona con idoneidad suficiente como para ocuparlo.

Así, el proceso de búsqueda o reclutamiento de personal se orienta a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de una organización. Este proceso suministra la “materia prima” para la selección, es decir suministra a los candidatos que luego serán seleccionados.

La selección de recursos humanos es la elección del individuo adecuado para el puesto, es decir, entre los candidatos reclutados se escoge al más adecuado. Busca definir dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo. La selección aparece como un proceso de comparación, entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos.

En el sector público, pasado el tiempo asignado para la provisionalidad, y confirmado en el cargo, el agente adquiere estabilidad y sólo puede ser despedido mediante la implementación de un sumario administrativo. En el mismo debe determinarse su responsabilidad y si corresponde por la gravedad de lo ocurrido, se lo sanciona con la cesantía o la exoneración.

Pero la ineficiencia, la falta de compromiso, la falta de voluntad y disposición en un puesto de trabajo no son causa de despido, por lo que un error en la selección muchas veces, se paga con 30 años de servicio de personal no apto para la función que le fue asignada. Por otra parte, los recursos invertidos en capacitación no dan los frutos esperados cuando no se ha seleccionado personal con determinadas competencias. Se acentúa esta problemática ante las dificultades que regularmente

existen en el sector público para la rotación de personal entre los distintos organismos.

De lo anteriormente expuesto surge la importancia que revisten, en especial, los procesos de reclutamiento y selección como claves para una adecuada y eficiente gestión de los recursos.

La Evaluación del Desempeño

Tal como lo cita la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su apartado 25, al tratar el tema de Evaluación del Rendimiento: *“La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil. Disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite:*

- a) Obtener informaciones necesarias para adoptar decisiones en diferentes áreas de la gestión de las personas (remuneración, promoción, capacitación, disciplina...)*
- b) Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo.*
- c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.*
- d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.*

Para implementar correctamente la evaluación de desempeño en la organización es preciso por parte de ésta, contar con una orientación clara a definir objetivos, con instrumentos básicos de estructuración de la función pública y con unidades especializadas en gestión de recursos humanos. Asimismo, resulta indispensable adecuar los instrumentos de evaluación y los objetivos a las realidades organizacionales, puesto que no es lo mismo evaluar en una administración local que en una estatal,

y tampoco resulta equiparable el sistema de evaluación de directivos que el de personal administrativo. Finalmente, no debemos olvidar la importancia de las fases iniciales del proceso- desde el diseño, la comunicación y la puesta en marcha del sistema de evaluación- ya que resultan cruciales para lograr el éxito, especialmente en organizaciones carentes de cultura de gestión por objetivos y de evaluación.

La tendencia en las organizaciones modernas es aplicar la llamada “Evaluación 360 grados”, también conocida como “Evaluación Integral”. La misma pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas. El propósito de aplicar la “Evaluación de 360 grados” es darle al empleado la retroalimentación necesaria para llevar adelante las acciones tendientes a mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro

Como puede apreciarse por lo anteriormente expuesto, la gestión del desempeño se vincula estrechamente a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, logrando incrementar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuyendo a alinear las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta.

Un adecuado sistema de evaluación de desempeño no constituye una finalidad en sí mismo sino un instrumento de apoyo a una estrategia de cambio más amplia del modelo de gestión tanto de la organización en general como del sistema de recursos humanos en particular. Su viabilidad dependerá de la cultura organizacional y de la existencia de objetivos que faciliten el establecimiento de instrumentos

de evaluación, así como del liderazgo y direccionamiento político que se evidencien en ella.

Gestión de Compensación

Los actuales requerimientos referidos al control de gastos en el sector público que exigen los procesos de consolidación fiscal, originan una nueva ola de reformas de gestión y presupuestación por desempeño dentro de la cual se enmarcan las llamadas “Retribuciones Relacionadas con el Desempeño” (RRD).

Así, tal como lo cita la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su apartado 30: *“Todo sistema de gestión del empleo y las personas necesita una estrategia de compensación. Las estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales. Las políticas de retribución intentarán en todo caso estimular en los servidores públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias”*.

Vale aclarar que no resulta tarea sencilla medir el desempeño de los funcionarios públicos, hecho por el cual se han ido desarrollando medidas subjetivas tendientes a cuantificar dicho desempeño. Así, podemos hablar de beneficios monetarios, que redundan en compensaciones de índole económica, o no monetarios. A modo de ejemplo, podemos citar las *“Remuneraciones Variables en función del cumplimiento de objetivos previamente establecidos”*; las *“Promociones”*, que aunque son de índole monetario, tienen carácter permanente en muchos casos y no van asociadas al rendimiento futuro como los incentivos monetarios ligados a la productividad; la

“*Compensación Diferida*”, que incluye aquellas retribuciones que se aplazan en el tiempo y que fomentan la estabilidad en la institución como son la antigüedad y las contribuciones empresariales a los fondos de pensiones; la “*Mejora de las condiciones de trabajo*”. que pretenden estimular el rendimiento y se componen de una serie de medidas entre las que predominan las relacionadas con el horario y el espacio donde se desarrolla la actividad laboral.

Al abordar específicamente el tema de las remuneraciones variables, en el apartado 33 la Carta Iberoamericana de la Función Pública señala que: “... *su aplicación deberá vincularse a la definición previa de estándares de resultado o desempeño, y a procedimientos fiables de evaluación, previamente definidos y conocidos por todos los interesados, y administrados con garantías que reduzcan en lo posible los elementos de subjetividad*”, permitiendo así desarrollar un sistema transparente y equitativo de retribución.

El tipo de compensación utilizada por el Estado debe tener como fin último, no solo incrementar la motivación redundando en mayor productividad organizacional sino también ser coherente, basarse en el mérito y capacidad de las personas además de ser justo y asumible en términos de costo – beneficio.

Gestión del Desarrollo

Las estructuras organizacionales cada vez más planas y flexibles, conllevan la disminución de los niveles intermedios, propiciando mayor descentralización y autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayores competencias y responsabilidad de todos los trabajadores. En este contexto, la capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a incrementar los conocimientos,

habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficiencia de su organización.

De esta forma, la Administración debe estimular el desarrollo de las competencias de sus miembros, generando valor tanto para éstos como para aquella, intentando así alinear las expectativas de crecimiento profesional de sus miembros con las necesidades de la organización.

De allí, la importancia que reviste el aprendizaje organizacional. Tal como lo señala Peter Senge al desarrollar las disciplinas que componen la “Organización Inteligente” en su libro “La Quinta Disciplina”: *“las organizaciones modernas deben concebir al aprendizaje como un proceso incesante y continuo al que “nunca se llega”*”. Así, para alcanzar el aprendizaje organizacional resulta imprescindible impulsar el aprendizaje individual, dado que “las organizaciones aprenden ya que sus individuos son capaces de aprender”.

Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

El ambiente donde una persona desempeña sus tareas diariamente, la comunicación entre superior y subordinado, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, la calidad de las relaciones laborales que se establecen, son, entre otros, elementos que conforman lo que denominamos “Clima Organizacional”. El mismo puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede convertirse en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de ésta.

Así, el clima organizacional que puede definirse como un “fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los

resultados a alcanzar”, es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, que persiguen un mejoramiento continuo de su ambiente, para alcanzar un mayor nivel de eficiencia sin descuidar los recursos humanos.

En esta búsqueda constante de eficiencia, no podemos dejar de mencionar la “Calidad de Vida Laboral” (QWL), como componente fundamental del clima laboral que puede caracterizarse como una “forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador así como la eficiencia de la organización”. Esta Filosofía tiende a incrementar la productividad y mejorar la moral, enfatizando la participación de la gente, preservando su dignidad e intentando eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.

A modo de conclusión, podemos señalar que el clima organizacional representa la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo, en las relaciones laborales que se establecen, en su motivación y en la eficiencia de la gestión administrativa. Es por ello que quienes gerencian las organizaciones modernas deben reforzar y trabajar sobre aquellas características que propicien un mejor clima y una mejor calidad de vida laboral de sus miembros, que redundará en beneficios tanto para la Administración como para sus integrantes.

Consideraciones acerca de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos a nivel local. Conclusión

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimientos, y en modificar su conducta para adaptarse a nuevas ideas y competencias.

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: la vertiginosidad con que suceden los cambios, profundos y globales; la impredecibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, la complejidad

determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad.

Estas características definen un ambiente en el cual los recursos humanos y las organizaciones deben sortear gran cantidad de inconvenientes en el día a día de su gestión. En este sentido, tanto unos como otros, deben desarrollar todos sus conocimientos y competencias con el objetivo de cumplir su misión en forma eficiente en este entorno turbulento.

Es así como la Gestión de los Recursos Humanos surge como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los grandes lineamientos que se trace la organización.

Si se reflexiona sobre cómo la Administración Pública, al menos a nivel local, gestiona las funciones desarrolladas a lo largo del presente informe, podríamos decir que en su mayoría no son ejecutadas dado que no se posee el conocimiento necesario para abordar una Gestión Moderna de Recursos Humanos. En este sentido, precisamos las siguientes cuestiones que “desatienden” la importancia que reviste el Modelo citado, a saber:

- La función de Recursos Humanos consiste estrictamente en “Administrar Personal”, en contraposición a una verdadera “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”, que involucra las funciones desarrolladas anteriormente y que opera como un verdadero sistema integrado donde todos sus componentes se interrelacionan en pos de una gestión eficiente;
- Inexistencia de “Descripciones de Puestos de Trabajo” y de “Diseños de Perfiles de Competencias”, impidiendo contar con las características propias del puesto así como con un detalle de las funciones, responsabilidades, conocimientos y habilidades necesarios y suficientes para desarrollar

adecuadamente una tarea. La falta de información genera incertidumbre, menor rendimiento y en última instancia ineficiencia en la gestión;

- Así como en el sector privado se dispone la incorporación de personal en función a los requerimientos de la producción y el análisis de la relación costo-beneficio, en la Administración local el aumento de los planteles básicos tiene en cuenta “factores” tales como: periodos de gestión, aprobación anual de presupuestos y demandas de la comunidad y decisiones políticas;
- Incorporación de personal no apto para el desenvolvimiento de las tareas propias de la Administración lo que implica un gasto para el ciudadano que solventa su funcionamiento;
- En la mayoría de los casos, no existe tradición en la aplicación de mecanismos de selección de personal para el ingreso a las dependencias del Estado. Una de las excepciones que podemos mencionar al respecto es el Tribunal Municipal de Cuentas de Rosario, en el cual tanto Vocales como Fiscal de Cuentas y Contadores Fiscales acceden a los respectivos cargos por concurso público de antecedentes y oposición;
- No se requiere el asesoramiento de grupos profesionales preparados para la planificación y aplicación de mecanismos de selección de personal para que conjuntamente con los responsables de la dependencia que realiza la incorporación, se seleccione al personal más idóneo para la tarea;
- Dificultad para implementar mecanismos que faciliten la imposición de sanciones y/o desvinculaciones en aquellos casos en donde se evidencian marcados incumplimientos de los objetivos requeridos por el puesto;
 - Inexistencia de evaluaciones de desempeño, herramienta que constituye un verdadero feed back entre superior y subordinado, y que posibilita el mejoramiento en el

desarrollo de la tarea, incrementando la motivación y la eficiencia organizacional;

- No se aplican compensaciones variables o ligadas al desempeño;
- El nivel de capacitación a nivel municipal es bajo. Los presupuestos asignados a dicho concepto no resultan suficientes para desarrollar al personal, dificultando el crecimiento individual y organizacional.
- Tal como se expuso a lo largo del presente trabajo, a nivel municipal la permanencia en la categoría correspondiente al Escalafón Municipal es indeterminada, generando desmotivación e ineficiencia organizacional.
- Ante este panorama, surge la necesidad de evaluar la necesidad de desarrollar e implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos como herramienta estratégica que eficiente la gestión municipal. El no contar con dicho Modelo, hoy por hoy, implica no valorar y quitar relevancia a cuestiones fundamentales como la creatividad, la innovación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención al receptor de nuestro servicio o producto, la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del servicio que presta la organización a su comunidad.

La implementación de estos cambios, para que sea exitosa, debe nutrirse de una profunda e inteligente interpretación de la realidad, esto es, que tomando los principales elementos estructurales de la realidad organizacional, genere múltiples posibilidades de poner en marcha un proceso que gestione y administre el fortalecimiento y desarrollo de los

actores internos en pos de llevar adelante una mejor gestión y construir así un “mejor Estado”.

Bibliografía

CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Caracas 2003.

CLAD. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. El Salvador 2008.

Ramió Matas, Carles. “Experiencias de Implantación del servicio civil en América Latina: aprendizaje desde algunos modelos consolidados de Europa y Estados Unidos”.

Salas, Eduardo Arturo. “La experiencia del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa a la luz de la Carta iberoamericana de la Función Pública”. X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la Administración pública, Santiago, Chile.

Senge, Peter. “La Quinta Disciplina”. Ed. Macchi, 1990.

Iacoviello, Mercedes y Pulido, Noemi. “Gestión y gestores de resultados: cara y contracara”. Trabajo presentado para XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.

Rial, Noemi. “La negociación colectiva en el sector público”. Trabajo presentada para XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.