



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Autores: Martorell Ortiz, María Lourdes  
Slame Sebik, Jorge Benjamín

Director: Grunauer, Erika

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

No hace más de 15 años surgió una nueva herramienta que comparte parte del nombre con la Evaluación del Desempeño tradicional, pero probablemente tengan poco en común: La Gestión del Desempeño, la cual es un proceso continuo y anual, diferente a la evaluación del desempeño que se concibe como un instrumento de uso eventual.

Si bien la Evaluación del Desempeño se trata de una herramienta que posee mayor desarrollo en el ámbito privado, la escasez de recursos y la necesidad de responder a demandas sociales crecientes plantean el desafío de retomar este instrumento y adaptarlo a la “especificidad” de lo público, sin desconocer por ello que estas administraciones tienen como guía, valores diferentes a los de la empresa privada.

Su incorporación eficaz en el ámbito público conlleva una serie de desafíos que es preciso tener en cuenta. Dentro de los cuales se destaca la cultura organizacional presente en las administraciones públicas, que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión del desempeño como eje central de las preocupaciones gubernamentales.

El principal desafío que se deberá enfrentar a la hora de llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño en el marco de la administración pública, será conocer su cultura organizacional, ya que de lo contrario, fracasaría o limitaría cualquier iniciativa de modernizar reparticiones públicas a través de la aplicación de las diferentes herramientas de recursos humanos.

Puntualmente, en el ámbito público de la provincia de Tucumán, la evaluación del desempeño no es una herramienta mayormente utilizada en la gestión de recursos humanos. Es por esto que al final del trabajo presentaremos un caso de una evaluación del desempeño llevada a cabo por el área de Recursos Humanos de la Unidad de Programas Especiales, perteneciente a la Secretaria de Estado de Gestión Pública y Planeamiento del Superior Gobierno de la Provincia de Tucumán. La cual analizaremos para detectar las problemáticas en su aplicación, y luego brindaremos una serie de recomendaciones que podrían optimizar su funcionamiento.

## **PRÓLOGO**

Este es un trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión del personal, integración del personal a la organización o al cargo, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido para el cargo, motivación, etc.

Pensamos que es una herramienta fundamental a la hora de determinar y desarrollar una Política de RR HH adecuada a las necesidades de la organización. También creemos que siempre es bueno recibir y brindar críticas y elogios a fin de lograr, cada día un mejor desempeño dentro de una organización como de la vida misma.

# **CÁPITULO I**

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Sumario:** 1. Antecedentes de evaluación del desempeño - 2. Concepto de evaluación del desempeño – 3. Usos e la evaluación de desempeño – 4. Objetivos de la evaluación el desempeño – 5. Beneficios de la evaluación del desempeño – 6. Responsabilidad por la evaluación del desempeño – 7. Métodos.

### **1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es una técnica novedosa, ya que se viene poniendo en práctica desde hace décadas, en cada acto que implique que una persona emplee a otra es desde ahí, que la persona empleada está siendo evaluada por el empleador a fin de que se justifique la remuneración o compensación por el servicio recibido.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de cada uno de los funcionarios.

En el año 1918 General Motors decide desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para los ejecutivos de la empresa.

Sin embargo, fue a partir de la conclusión de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a volverse populares en las empresas.

Lo que se buscaba era lograr la eficiencia de la máquina para incrementar la productividad de la empresa. Fue entonces que a comienzos del siglo XX, Frederick Taylor propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a puestos determinados, lo cual permitía establecer, luego de distintos análisis y cálculos de rendimiento potencial, ritmo de operación, tipo de ambiente necesario para el funcionamiento, etc., estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara los mismos puestos.

Con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre, con lo cual los interrogantes eran cómo aprovechar al máximo las máquinas a través de éste, pero también considerando: ¿cómo lograr que el hombre aplique todo su potencial?, ¿que lo impulsa a aplicar dicha acción?

Frente a tales interrogantes surgieron una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones. Pero este papel no podría dejarse al azar: era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Cuadernillo teórico-práctico para el segundo parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2008).

## 2. **CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Asimismo, la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino también las causas que influirán en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento<sup>2</sup>.

## 3. **USOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto a nivel individual como organizacional.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitudes, habilidades, o conocimientos. En

---

<sup>2</sup> DESSLER, Gary, Administración de personal, Prentice-Hall, 6ª Edición, (México, 1994), Pág. 329.

tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora<sup>3</sup>.

Los resultados de la evaluación del desempeño son a la vez, un insumo fundamental para evaluar el potencial de un empleado con vistas a su plan de carrera. Ello por cuanto las fortalezas y debilidades detectadas nos ayudarán a estimar la futura adecuación del colaborador a un puesto comprendido dentro de su “camino profesional”, el cual seguramente requerirá competencias similares a las del puesto actual, como así también nuevas competencias que deberá desarrollar o adquirir.

Finalmente, las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

#### **4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. La expresión “directamente relacionados con el puesto” se refiere a que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. En este sentido, un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

---

<sup>3</sup> Consultas Internet: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), (10/08/2013).



En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales<sup>4</sup>.

## 5. **BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **i. Beneficios para el jefe.**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

---

<sup>4</sup> ADMINISTRACION DE PERSONAL, op. cit.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño<sup>5</sup>.

### **Requisitos para su implementación y desarrollo eficaz.**

- Dar a conocer al evaluado, al comienzo del período de evaluación, las tareas encomendadas y que su calificación dependerá de los resultados obtenidos.
- Conocer la especialidad como así también los medios a disposición del evaluado para desarrollar sus tareas y las condiciones en que debe desenvolverse.
- Estar organizado para poder supervisar de un modo efectivo a todo el personal a su cargo.
- Conocer con claridad la finalidad que lleva implícita la evaluación.
- Tener un conocimiento cabal y pormenorizado del procedimiento de evaluación para aplicarlo con solvencia y objetividad.
- Reducir al mínimo los márgenes de error siempre posibles en una evaluación de desempeño.
- Asumir la evaluación como una obligación y responsabilidad más dentro de sus actividades específicas y tener presente que también será evaluado del mismo modo<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*

<sup>6</sup> Consulta Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), (18/11/2013).

## **ii. Beneficios para el colaborador.**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol<sup>7</sup>.

## **iii. Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Consultas Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), (08/12/2014)

## 6. RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse; al gerente, al mismo colaborador, al equipo de trabajo o al área de Gestión de Recursos Humanos. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

### **i. El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

### **ii. El Colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **iii. El Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

### **iv. El Área de Gestión de Recursos Humanos**

Es una alternativa más corriente en las organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos (o de Personal), responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros

de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos.

## 7. **MÉTODOS**

### i. **Método de escalas gráficas**

Es una técnica muy popular y sencilla para evaluar el desempeño, aunque su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un cuadro de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación y las columnas representan los grados de variación de tales factores, estos deben estar previamente seleccionados de manera tal que, se logre evaluar las cualidades que se necesitan de cada empleado.

La idea principal de este método es realizar un resumen sencillo y objetivo de cada factor, cuanto mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor.

A su vez, cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ADMINISTRACION DE PERSONAL, op. cit.

Algunos ejemplos de escalas gráficas:

➤ ¿Con que frecuencia el colaborador promociona y alienta el trabajo en equipo?

1 2 3 4 5

(5) Siempre  
(4) Frecuentemente  
(3) Ocasionalmente  
(2) Rara vez  
(1) Nunca

➤ ¿Con que frecuencia el colaborador promociona y alienta el trabajo en equipo?

●-----▶

Nunca Promociona ni alienta el trabajo en equipo.	Rara vez promociona y alienta el trabajo en equipo	Frecuentemente Promociona y alienta el trabajo en	Siempre está promocionando y alentando el trabajo en equipo.
---	--	---	--

### ***Ventajas del método de escalas gráficas***

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### ***Desventajas del método de escalas gráficas;***

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.

- Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal del orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos los subordinados.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores<sup>10</sup>.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

## ii. **Método de comparación de pares.**

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos, debiéndose utilizar un formulario por cada factor que se desea evaluar.

La hoja utilizada se estructura de la siguiente manera: una primera columna en la que se listan las parejas de empleados a los fines de la comparación; y luego se agregan tantas columnas como empleados se evalúan a fin de poder asignar cruces en virtud de la cantidad de veces que resulta elegido en detrimento de otro (por ser considerado “mejor” que su par). Al final se suman las cruces de cuyo resultado surge el empleado que logró mejor desempeño en dicho factor.

El método es muy sencillo, pero poco eficiente. Por ello, solo es aplicable en organizaciones con escaso número de personas<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibídem

Ejemplo de Método de comparación de pares:

Comparación de empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Fuente: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Cuadernillo teórico-práctico para el segundo parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2008).

### iii. Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.

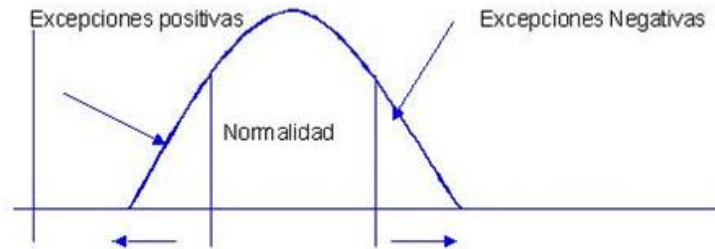
Se trata de una técnica en la que el jefe inmediato o gerente de área observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así,

---

<sup>11</sup> Ibidem



el método de incidentes críticos se centra en las excepciones, tanto positivas como negativas, en el desempeño de las personas<sup>12</sup>.



Fuente: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Cuadernillo teórico-práctico para el segundo parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2008).

El método de incidentes críticos con frecuencia se utiliza para complementar una técnica de calificación. No obstante, es útil para identificar ejemplos específicos de buen y mal desempeño y planear la manera en que pueden corregirse las deficiencias.

#### iv. METODO WELCH

Jack Welch, ex CEO de General Electric, fue un gran adepto a la regla 80/20 para la gestión del capital humano y modificó esta regla por una relación 20/70/10 para explicar y calificar el desempeño de los empleados. Según la sabiduría gerencial de Welch, el 20 % de los trabajadores son responsables de la mayor parte de los resultados. El 70% son apenas “adecuados”. Y el 10% restante solo realizan el trabajo mínimo e indispensable, entonces deberían ser despedidos. Welch implementó su regla 20/70/10 bajo un esquema conocido como “ranking forzado”, una peculiar manera de interpretar e instrumentar los planes de incentivos o rendimiento.

Este ranking evalúa el rendimiento de los colaboradores en relación con los demás miembros de la organización. En líneas generales, el mecanismo funciona de la siguiente manera: el 20% de los trabajadores de mejor

---

<sup>12</sup> ADMINISTRACION DE PERSONAL, op. cit

performance es recompensado con ascensos, bonos y premios. El 10% de menor rendimiento es inmediatamente despedido. Así, supuestamente la organización se libera de los trabajadores improductivos y premia el comportamiento de los mejores.

Sin embargo, hay quienes piensan que este modelo de gestión puede tener efectos devastadores sobre la motivación y cooperación de los empleados, ya que la mayoría de ellos no tendrán incentivos para colaborar con otros en la consecución de los objetivos comunes de la organización. Al fin y al cabo, cada empleado sabe que mientras mejor le vaya en relación con los demás, mayor será la probabilidad de obtener un premio. Así, la empresa corre riesgo de convertirse en un auténtico campo de batalla, propiciando una cultura organizacional ultra competitiva (y no precisamente en el buen sentido)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Master en Negocios: Recursos Humanos. 1era Edición. Buenos Aires. Arte Gráfico editorial Argentino S.A., (15/03/2009)

## **CÁPITULO II**

### **ENFOQUES ACTUALES**

**Sumario:** 1. Nuevas Tendencias – 2. De la evaluación del desempeño a la gestión del desempeño – 3. Los beneficios de la gestión del desempeño – 4. Método de la administración por objetivos (APO) – 5. Feedback 360°.

#### **1. NUEVAS TENDENCIAS**

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos acortando la brecha entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano. Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse.

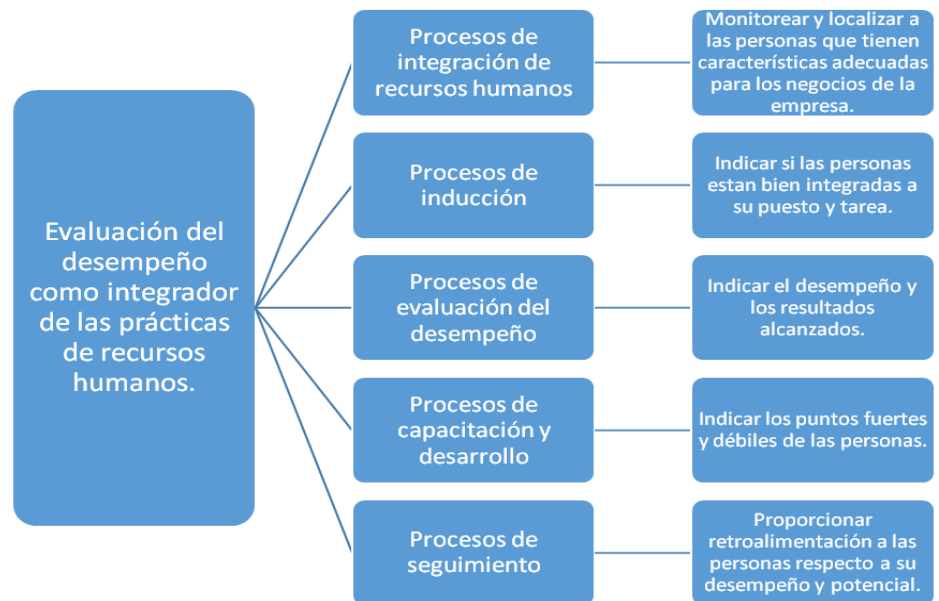
Pero no sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, a la empresa como totalidad.

En este contexto, las principales características de estas tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

- a) Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve a la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
- b) Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. Es una desburocratización de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados. Los cambios se presentan

en la forma y el contenido del proceso. De este modo se revalúan los antiguos métodos de escalas gráficas, incidentes críticos, etc, y se llega a una nueva configuración acorde a las nuevas exigencias.

- c) La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos alcanzados, que al comportamiento en sí mismo. Los medios ceden lugar a los fines alcanzados. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, mientras que los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente.
- d) Evaluación hacia arriba: Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.
- e) La evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.



Con todas estas características que traen las nuevas tendencias, la evaluación del desempeño (antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y

complaciente) está flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia los objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquéllas, integrando sin conflictos, de la mejor manera posible, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas<sup>14</sup>.

## 2. DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

No hace más de 15 años, surgió una nueva herramienta que comparte parte del nombre con la Evaluación del Desempeño tradicional, pero probablemente tengan poco en común: La Gestión del Desempeño. Se trata de una herramienta más sofisticada que la evaluación del desempeño y con objetivos diferentes. La principal diferencia entre la tradicional (y ciertamente odiada) evaluación del desempeño y la moderna (y aún no comprendida) gestión del desempeño, no es sólo su nombre sino su ciclo e ingredientes.

La gestión del desempeño como proceso continuo y anual es diferente a la evaluación del desempeño que se concibe como un instrumento de uso eventual. Es como comparar una película con una foto. Si quisiéramos que nos juzguen y aprecien por lo que somos o hacemos, un film puede representarnos. En cambio una foto instantánea puede brindarnos una idea confusa y hasta opuesta.

Sin embargo, la más profunda diferencia entre estas herramientas es que la gestión del desempeño es un instrumento de comunicación que promueve el diálogo profundo entre jefe y su colaborador. Dicho diálogo de-

---

<sup>14</sup> ADMINISTRACION DE PERSONAL, op. cit.

berá ser: interactivo, continuo y honesto, de manera tal de reducir las rutinas defensivas, los miedos, las culpas y las posiciones de víctima o victimario. Solo el diálogo hará de ésta una herramienta de comunicación efectiva.

La gestión del desempeño es un proceso que desarrolla un ciclo completo y continuo. Un ciclo que comienza con la planificación, el seguimiento durante todo el año, la evaluación y nuevamente vuelve a la planificación como se observa en el siguiente gráfico.



Lo que se debe planificar, seguir y evaluar es, precisamente, el desempeño, que puede especificarse en dos planos:

**EI QUÉ:** compuesto por las responsabilidades primarias y los objetivos que la persona debe cumplir, hacer o alcanzar.

**EI CÓMO:** compuesto por las competencias, que en otras palabras, son los comportamientos que la persona debe demostrar para poder cumplir con el QUÉ.

#### i. Etapa de planificación

**Qué lograr:** qué responsabilidades u objetivos deberá cumplir o alcanzar colaborador. Por ejemplo, mantener actualizada la base de datos de proveedores, rediseñar el proceso X, etc.

**Cómo lograrlo:** qué comportamientos debe demostrar el empleado durante el año para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar los objetivos. Por ejemplo, comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, etc.

## ii. Etapa de seguimiento

**Qué se está logrando:** analizando los avances en el logro de los objetivos o el cumplimiento de las responsabilidades acordadas. Ejemplo: ¿está correctamente actualizada la base de datos de proveedores?

**Cómo se está logrando:** analizando la demostración de las competencias o comportamientos para alcanzar los objetivos. ¿Está el colaborador trabajando en equipo con las otras personas involucradas en la gestión de la base de datos?

Para que el seguimiento sea efectivo, es necesario que el responsable de la gestión del desempeño (el jefe) reconozca o felicite los logros parciales de su colaborador, o bien, brinde *feedback* oportuno y preciso sobre aquello que éste debe mejorar.

## iii. Etapa de evaluación

Al final del año, el responsable y su colaborador deberán reunirse para conversar profundamente y obtener consenso sobre la evaluación. Una evaluación es una comparación entre una expectativa y una realidad. En este caso se deben hacer dos evaluaciones:

**Qué se logró:** versus qué se debía haber logrado. ¿Logró el colaborador mantener correctamente actualizada la base de datos de proveedores?

**Cómo se logró:** versus cómo se debía haber logrado. ¿Los comportamientos del empleado fueron los esperados?

Al concluir estas tres etapas sería óptimo realizar “**la entrevista de evaluación**”, entre el evaluador y el evaluado para iniciar el proceso de mejora.



La entrevista de evaluación, suele ser el momento en el que se comentan los resultados de la evaluación, y en ella se deben brindar pautas para la mejora del desempeño elaborando planes específicos.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede provocar la distorsión de la herramienta. Su objetivo fundamental es transmitir al empleado las claves más significativas sobre su desempeño.

**Otros objetivos de la entrevista:**

- Llegar a acuerdos con el trabajador, para que pueda tener una idea clara de cómo es su desempeño comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- Definir medidas y planes de mejora.
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Las entrevistas son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados “*feedback*” sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas, entre ellas:

- **El convencimiento:** Utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.
- **El diálogo:** Se insta al empleado a que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.
- **La solución de problemas:** Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, y a partir de ahí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación propor-

ciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño<sup>15</sup>.

### 3. **LOS BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **i. Comunicación entre jefe y colaborador**

Se espera de la gestión del desempeño que promueva un diálogo continuo, profundo y honesto entre el jefe y el colaborador, que permitirá el alineamiento de este último y el descubrimiento de mejoras continuas en la relación entre ambos.

#### **ii. Reingeniería del desempeño**

Es posible a partir de la asunción de responsabilidades de parte de la persona, comprendiendo que debe emprender un cambio para que sus comportamientos sean diferentes o sus resultados sean superiores.

Finalmente, esto se debe transformar en el diseño de un plan de acción operacionalizable a través de medidas concretas, específicas y mensurables.

#### **iii. Mejora organizacional**

Es consecuencia de la sumatoria de las implementaciones de las reingenierías del desempeño de cada una de las personas que participa del programa. También es posible, a través de herramientas de gestión del desempeño, descubrir oportunidades de mejoras concretas en procesos y operaciones de la empresa.

Especialmente, la entrevista formal de *feedback*, clave en todo programa de gestión del desempeño, debe ser utilizada por el jefe como una instancia de investigación e indagación sobre cuáles son las causas fundamentales que impiden resultados superiores.

#### **iv. Clima interno**

---

<sup>15</sup> Master en Negocios: Recursos Humanos. 1era Edición. Buenos Aires. Arte Gráfico editorial Argentino S.A., (15/03/2009)

La aplicación del programa y la necesidad de consensuar los documentos de evaluación, pueden ilustrar nítidamente al grado de aceptación del mismo, el nivel de estrés o la conflictividad en estado de emergencia entre jefes y empleados.

Asimismo, un instrumento particular de medición del clima interno es habitualmente el espacio que se incluye en el formulario de consenso de la entrevista de mejora del programa de gestión del desempeño, donde el colaborador puede expresar de manera abierta sus opiniones y puntos de vista, generalmente al final de la entrevista. Una lectura aguda de esos comentarios, permite inferir muchas características del clima interno.

#### **v. Aprendizaje organizacional**

Planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática, permite detectar áreas donde la organización debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera conjunta a través del desarrollo práctico del aprendizaje organizacional.

#### **vi. Compensación y reconocimiento**

Existe una relación de naturaleza no lineal y polinómica entre la gestión del desempeño y el sistema de premios y castigos.

Con relación a los reconocimientos (no necesariamente económicos), la relación debería ser más fuerte y directa. Definimos al sistema de reconocimientos como un subsistema del sistema de premios y castigos que está más bien referido a la comunicación del jefe directo y de los niveles representativos de la organización, expresando de diversas maneras satisfacción por el logro de resultados o la demostración de conductas que superan expectativas planteadas. Todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia, debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo, debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal para su mejora inmediata.

## **vii. Desarrollo**

Utilizamos aquí la expresión “desarrollo” en lugar de la más tradicional “carrera”. Entendemos que esta última se asocia más con el crecimiento jerárquico, en tanto la primera representa mejor los nuevos modelos organizacionales, donde también es considerado como crecimiento laboral el enriquecimiento de tareas y el desplazamiento horizontal dentro de la organización.

El desarrollo tiene una correlación más lineal (aunque no directa) con el fenómeno del potencial, que definimos como *"la capacidad actual y proyectada de un individuo para asumir efectivamente posiciones de mayor nivel de complejidad, o para mantener su nivel de desempeño en la posición actual frente a la evolución previsible de la misma en el futuro"*. Así, la revisión del desempeño dentro de un programa de gestión del desempeño, brinda importante y detallada información para realizar ejercicios de estimación de potencial.

## **viii. Capacitación**

Se refiere al diagnóstico de las necesidades de capacitación de una persona, grupo u organización. Las brechas identificadas entre el desempeño real y el desempeño ideal pueden ser resueltas, en algunos casos, mediante procesos de reingeniería del desempeño, en otros, combinando estructuras sistémicas más profundas o iniciando acciones de capacitación<sup>16</sup>.

## **4. DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO) A LA EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

En la búsqueda de un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño, resurge la vieja APO, con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*

de tensión y aflicción entre las personas involucradas. Se promueve así una APO participativa, democrática, involucradora y motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre las siguientes etapas:

- (1) *Formulación de Objetivos por Consenso*: los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse. Además, la superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio (esquema de remuneración variable).
- (2) *Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto*: se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Que el individuo acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos es la condición *sine qua non* del sistema.
- (3) *Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos*: Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
- (4) *Desempeño*: Aquí reside el aspecto principal del sistema.
- (5) *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados*: Esta medición requiere fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
- (6) *Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua*: Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la

coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, al igual que en las herramientas planteadas a lo largo del capítulo, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro. Pero no se queda sólo en eso, sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlos de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas.

## 5. **FEEDBACK 360º**

Se trata de un sistema de desarrollo basado en preguntas referidas a las competencias que debe tener un empleado para desarrollarse en su trabajo. La herramienta recoge las opiniones de quienes mejor lo conocen (jefes, pares y colaboradores), y las compara con la percepción que el empleado tiene de sí mismo. Así, con esta información y algunas sesiones de *coaching*, es posible construir un plan de desarrollo personal que identifique acciones de mejora.

Algunas pautas fundamentales para implementar un proceso exitoso de *Feedback 360º*:

- El proceso debe estar orientado totalmente hacia el desarrollo, nunca hacia la evaluación. En un caso ideal, el reporte debería ser leído únicamente por la persona que recibe el feedback.
- El proceso debe basarse en el modelo de competencias de la empresa para que la persona reciba un feedback sobre las conductas que se consideran importantes.

- El proceso debe operarse a través de tecnologías electrónicas amigables que garanticen la confidencialidad y anonimato de aquellos que brindan el feedback.
- El reporte de resultados debe ser exhaustivo, aunque claro y de sencilla interpretación.
- Un coach ejecutivo contribuye decisivamente para que el feedback 360° realmente sirva como disparador de un proceso de cambio personal.
- La continuidad es clave. Diversas investigaciones señalan que el proceso debe repetirse periódicamente cada 12 o 18 meses.
- El área de Recursos Humanos debe facilitar activamente la implementación de esta herramienta a través de la coordinación de talleres para lanzar el proceso y la formación de una cultura organizacional basada en el autoconocimiento y el desarrollo personal.



Precisamente, el Feedback 360° se vuelve una herramienta cada día más popular por la sencilla razón de que es útil. Simplemente, porque contribuye decisivamente al cambio personal necesario para que una persona sea más efectiva en su trabajo.

Los inconvenientes de esta herramienta provienen más bien de las condiciones de implementación de este tipo de técnica provocadas por la subjetividad de los participantes y el “costo social” que implica someterse a la

opinión de otros más allá del jefe. Sin embargo, los sistemas 360° se aproximan a la objetividad a través de la suma de distintas subjetividades al ser una intersección de cómo nos ven aquellos que reciben el impacto de nuestras acciones y decisiones. Esta es la fortaleza real del sistema, siempre y cuando la organización sepa hacer un buen uso de ella<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Master en Negocios: Recursos Humanos. 1era Edición. Buenos Aires. Arte Gráfico editorial Argentino S.A., (15/03/2009)



## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO CULTURAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Sumario:** 1. Administración Publica – 2. Características de la Administración Pública – 3. Elementos de la Administración Pública – 4. Diferencias y similitudes entre la Administración Publica y Privada – 5. La gestión de desempeño en el contexto de la Administración Publica – 6. “Modernización” de la Administración Publica – 7. La cultura organizacional en la Administración Publica en Argentina – 8. Administración Pública Provincial – 9. Ley 5473: Estatuto del empleado Público de Tucumán.

#### **1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Es un sintagma de límites imprecisos que se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Jurídicamente, el concepto de Administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos "responsabilidad de la Administración" se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado<sup>18</sup>.

No obstante, el concepto de administración pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibi-

---

<sup>18</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (20/03/2014)

do del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

## 2. **CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA**

Los servicios tienen en la Administración pública un oferente con características especiales. En la Administración pública no se tiene por qué buscar el máximo beneficio, puesto que se financia gracias a los impuestos que recauda el Estado. Los primeros servicios públicos que se ponen en marcha son la enseñanza gratuita y obligatoria y la sanidad pública, como así también las ayudas a empresas, los correos y telecomunicaciones, los transportes, los servicios sociales de asistencia, la protección del medio ambiente, la banca, etc. La Administración ocupa a mucha fuerza de trabajo, hasta el punto de que es el primer empleador en la mayoría de los países desarrollados.

## 3. **ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- Medios personales o personas físicas.
- Medios económicos, los principales son los tributos.
- Organización, ordenación racional de los medios.
- Fines, principios de la Entidad administrativa.
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

#### 4. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE ADMINISTRACION PÚBLICA Y PRIVADA

##### **DIFERENCIAS**

###### La administración pública

- Tiene base social.
- Su fin es el servicio y la utilidad públicos.
- Pertenece al campo del Derecho Público.
- Las decisiones las toman un conjunto de personas.
- La estructura es compleja.
- Los programas destinados a los administrados tienen que cumplirse, aun coercitivamente.
- No hay incentivo pecuniario

###### La Administración Privada

- Tiene base en el individualismo.
- Su fin es el lucro.
- Su régimen jurídico está en el Derecho Privado.
- Generalmente las decisiones las toma una sola persona, el Gerente.
- Su estructura es más sencilla.
- Los programas diseñados pueden cumplirlo o no, los destinatarios.
- Existen incentivos y motivaciones monetarias o jerárquicas (ascensos)

##### **SIMILITUDES**

- Emergen de un mismo tronco.
- Utilizan los mismos principios científicos que les otorga la Ciencia de la Administración.
- Ambas son ramas especializadas de la Ciencia de la Administración.

## 5. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Al analizar el contexto actual de las administraciones públicas, podemos observar que diversos países han encarado medidas tendientes a dotar de mayor eficiencia y efectividad los sistemas de gestión de recursos humanos, de cara a la actual crisis económica y financiera. El desafío consiste en incrementar el rendimiento del personal en el marco de recortes en el gasto público.

Si bien la Evaluación del Desempeño se trata de una herramienta que posee mayor desarrollo en el ámbito privado, la escasez de recursos y la necesidad de responder a demandas sociales crecientes plantean el desafío de retomar este instrumento y adaptarlo a la “especificidad” de lo público, sin desconocer por ello que las administraciones tienen como guía, valores diferentes a los de la empresa privada.

Su incorporación eficaz en el ámbito público conlleva una serie de desafíos que es preciso tener en cuenta, tanto en la fase de diseño como en la de implementación.

Entre estos desafíos se destaca la cultura organizacional presente en las administraciones públicas, que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión del desempeño como eje central de las preocupaciones gubernamentales. Junto a lo anterior, se añade la debilidad de los sistemas de servicio público que limitan la delegación de facultades y la posibilidad de alcanzar mayores niveles de responsabilidad de los directivos públicos. Por último, se señala el débil proceso de consolidación de los modelos burocráticos que posibiliten el funcionamiento de administraciones públicas con procedimientos transparentes y confiables, sobre los que se pueda asentar el tránsito hacia una mayor responsabilidad por los resultados.

## 6. **“MODERNIZACION” DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

La administración pública está asociada a una imagen popularizada que evoca la ineficiencia y la improductividad institucional. Imagen que, por supuesto, tiene correspondencia concreta con el funcionamiento del aparato estatal, con modalidades y graduaciones diferentes.

Sin ir más lejos, cuando nos aproximamos desde el sentido común a pensar qué es aquello que distingue a una organización pública de otra cualquiera, rápidamente nos sobrevuela la idea de burocracia, en el sentido peyorativo del término, que alude a la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de los procedimientos, el exceso de personal, la corrupción y el clientelismo político, la inadaptación de los organismos burocráticos a las exigencias que deberían satisfacer, las frustraciones consiguientes de sus empleados y el padecimiento de quienes deben utilizar sus servicios.

Es así como en el marco de un fuerte cuestionamiento a la administración como institución eficaz y proveedora de servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, la modernización del Estado se asocia entonces, con la necesidad de transformar un Estado rígido, burocrático e ineficiente, que no atiende las necesidades de la sociedad, en un Estado “ágil” que modifica estructuras e incorpora nuevas tecnologías de gestión para adaptarse a los nuevos cambios sociales y canalizar las demandas de la comunidad. La incorporación de nuevos modelos de tipo gerencial en el sector público se materializaría en entidades públicas flexibles y abiertas a los intereses de los ciudadanos, gerenciados con criterios de empresa privada, obteniendo resultados con una minimización en los costos.

Si bien, después de años, podemos visualizar algunos avances en materia de lo que se dio a llamar “modernización del Estado” (carta compromiso, gobierno electrónico), las reformas no han conseguido producir mejoras significativas que permitan hablar de una "nueva gestión pública".

Creemos entonces que no hay desacuerdo en pensar lo imprescindible de una reforma del aparato público, que adecue sus instituciones a un

modelo político, social y económico de modo coherente y eficaz, y que las políticas públicas ejecutadas expresen esa misma congruencia y logren producir, más allá de sus resultados puntuales, legitimidad democrática y gobernabilidad.

Pero para conseguir un mejor Estado no es posible regresar en el tiempo, sino partir de un diagnóstico de la situación actual y de la exigencia de adoptar reformas que corrijan no sólo las rigideces y distorsiones de las estructuras sujetas a la gestión pública tradicional sino también, la incoherencia en su funcionamiento a partir de la introducción en los últimos años de nuevas y modernas formas de gestión.

Consideramos que más allá de la estructura formal y reglada de la organización pública, existe una realidad “informal” que puede explicar mejor lo que ocurre y lo que produce en ella. Creemos que esta mirada informal puede producir hallazgos destacables en la esfera pública, ya que la problemática de la **cultura de la organización** en este ámbito no ha sido lo suficientemente observada, y menos aún en nuestro país.

Es así como se pueden concebir estrategias nuevas desde el punto de vista financiero o tecnológico, pero a veces no pueden ser implantadas (o se hacen de modo inacabado) porque los comportamientos, valores y métodos de trabajo que se requieren para ello, no guardan ninguna correspondencia con los valores fundamentales de la organización. No se pueden transformar los “artefectos” de la cultura (lo tangible y manifiestamente evidente) sin hacer lo mismo con los valores tácitos de una organización, a partir de los cuales los miembros guían sus conductas (Schein 1988).

## **7. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ARGENTINA**

El principal desafío que se deberá enfrentar a la hora de llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño en el marco de la administración pública, será conocer su cultura organizacional, ya que de lo contrario,

fracasaría o limitaría cualquier iniciativa de modernizar reparticiones públicas a través de la aplicación de las diferentes herramientas de recursos humanos.

Creemos que la cultura organizacional influye en:

- Qué valora la gente y cómo se comporta la gente dentro y para con la organización.
- El tipo de comportamientos que se alientan y se castigan.
- El grado de compromiso para con la organización.
- El funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración.
- El cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones.
- La percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión.
- La actitud frente al cambio.

Algunos estudios recientes acerca de la cultura organizacional en la administración pública, destacan que la Reforma del Estado en la Argentina, no ha incluido en su agenda procesos que faciliten el cambio en la cultura organizacional, lo que denota una contradicción entre: por una parte, el discurso modernizador que enfatiza ideas tales como estrategia y racionalidad; y por otra parte, la cultura organizacional existente que apuntaría en un sentido contrario. Por lo que se puede inferir que la cultura organizacional pública no estaría alineada con los objetivos, la estrategia y la estructura de la organización.

Este tipo de estudios, contribuyen a un conjunto de aportes muy valiosos, ya que, entre otras cosas, nos permiten tener una idea (al menos por analogía) de las características de la cultura de la administración pública provincial.

A continuación exponemos un extracto de los resultados de uno de los trabajos desarrollados por el Centro de Investigaciones en Administración

Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA: Uno de los autores de la investigación citada, Lic. Isidoro Felcman, estableció una clasificación de los componentes de la cultura organizacional, los que pueden agruparse en:

- a) **Valores laborales:** son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras. Estos pueden dividirse en: valores laborales básicos (estabilidad laboral, mejora de ingresos, ambiente físico agradable y nivel de estrés), valores laborales sociales (relación con el jefe, cooperación grupal y tiempo libre), valores laborales de reconocimiento (crecimiento en la carrera, valorización del trabajo, etc.) y valores laborales de autorrealización (que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, trabajo creativo, aprendizaje continuo, etc.).
- b) **Tipos culturales:** según sea la orientación a la gente o a los resultados, los cuales a su vez fueron agrupados en tipos culturales tradicionales (paternalista, anómico y apático) y en tipos culturales modernos (exigente e integrativo).
- c) **Presunciones básicas:** es decir, los aspectos más profundos e inalterables de la cultura (la distancia percibida por los empleados respecto su situación personal y ubicación dentro de la organización y el centro de toma de decisiones, y la tolerancia frente a situaciones de incertidumbre o el grado de control de la incertidumbre).

En base a estos componentes, se elaboró un diagnóstico cultural, basado en una encuesta autoadministrada de preguntas estandarizadas, al personal comprendido en el Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA), cuyos resultados más relevantes son los siguientes:

- Lo que se precia y estima incluiría, primero, al conjunto de valores laborales básicos; y en segundo lugar, a los valores laborales sociales, siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización. Esto significa que los emplea-



dos de la APC (Administración Pública Centralizada) trabajarían esencialmente para satisfacer sus necesidades básicas, es decir para garantizarse un ingreso salarial y estabilidad laboral (cabe destacar que el esquema de remuneraciones es un sistema rígido atado a variables como la jerarquía y la antigüedad y en el cual **tienden a no traducirse premios por rendimiento y logros personales**). Asimismo, la organización de las relaciones laborales en el sector público lejos de constituir un incentivo para la superación y el éxito personal, refuerza (conjuntamente con los valores básicos) otros valores como el tener una buena relación con el jefe, el ambiente físico agradable y la cooperación grupal. De hecho, se evidencia cierta tendencia a estimar valores vinculados a una cultura de tipo “colectivista” en contraposición a una cultura “individualista” (necesidad de éxito y de enfrentamiento a desafíos personales).

- Los tipos culturales dominantes son los modelos tradicionales, siendo la cultura organizacional predominantemente apática y parcialmente paternalista. Este primer tipo de cultura pone de manifiesto el alto grado de rutinización en las tareas, donde lo importante es cumplir con lo procedimentalmente regulado, y no tanto, con alcanzar los objetivos y metas propuestos. En consecuencia, las dependencias públicas serían organizaciones caracterizadas por la omnipresencia de reglas destinadas a establecer “qué se hace” y “cómo se hace” y no tanto “para qué se hace”. Los márgenes de flexibilidad y libertad en las tareas tienden a ser escasos. Se habla de una “cultura atada a la lógica del expediente”, en la cual rigen los parámetros estáticos y marcadamente burocratizados. Entre las conclusiones, un aspecto importante tiene que ver con el sistema de evaluación del desempeño vigente en algunas dependencias de la Administración Pública, el cual no sólo no con-

tribuye a incentivar la labor de los empleados, sino que tampoco refleja el esfuerzo y la dedicación de los mismos en la realización de sus tareas. Las dos terceras partes del personal encuestado en este trabajo de investigación, consideran que la evaluación no se ajusta a patrones de objetividad sino que depende principalmente de la discreción del evaluador. Una de las últimas variables analizadas fue la relación entre empleados y superiores, la cual deja entrever el paternalismo presente en la Administración Pública, donde existiría margen para congraciarse con los superiores y para que el contenido de las tareas sean determinados en forma discrecional por los jefes. No obstante el temor, también tiene su lugar ganado en la cultura organizacional pública, donde un importante porcentaje de empleados admite sentir con frecuencia temor de expresar desacuerdos con sus superiores.

- Las presunciones básicas indicarían que es destacable la percepción de distancia respecto de los centros y ámbitos en los cuales se concentra el proceso de toma de decisiones y que los niveles de tolerancia de situaciones de incertidumbre tienen a ser bajos.
- El cambio e innovación organizacional son percibidos con desconfianza y en términos de trasgresión, y no como el producto de un desarrollo y maduración institucional.
- La administración Pública Centralizada constituiría un tipo de organización rígida, poco flexible y altamente burocratizada<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>Lic. Gustavo Blutman / Lic. María Soledad Méndez Parnes. "Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional". Instituto de Investigaciones Administrativas, Buenos Aires, Argentina.

## 8. **ADMINISTRACION PÚBLICA PROVINCIAL**

Puntualmente, en el ámbito público de la provincia de Tucumán, la evaluación del desempeño no es una herramienta mayormente utilizada en la gestión de recursos humanos.

De hecho, las únicas reparticiones de la Administración Pública Centralizada que realizan de manera formal el proceso de Evaluación del Desempeño, son aquellas que dependen del Ministerio de Economía y de Fiscalía de Estado. Esta excepcionalidad obedece a que dichas áreas perciben, de manera mensual, una remuneración variable denominada “Fondo Estímulo”, el cual se distribuye entre los empleados de todos los niveles, conforme a los resultados de la Evaluación del Desempeño.

Sin embargo, la Dirección General de Recursos Humanos en ocasiones ha impulsado la utilización de la herramienta con motivo de los procesos de Selección e Ingreso por Concurso, para cubrir determinados cargos en diferentes reparticiones públicas durante los años 2004/2005. En aquella oportunidad se aplicó a los ingresantes, luego de transcurridos los 4 (cuatro) meses desde su designación, y el objetivo buscado en aquel entonces, fue el de validar el Proceso de Selección aplicado.

Lo cierto es que actualmente existe toda la normativa necesaria para llevar a cabo, de manera general y periódica, este proceso en todas las áreas del Estado; sin embargo la resistencia, la falta de una cultura adecuada y todo lo que ya hemos venido comentando, conspira permanentemente en contra de su plena aplicación.

A continuación expondremos la normativa vigente en esta materia.

## 9. **LEY 5473: ESTATUTO DEL EMPLEADO PÚBLICO DE TUCUMAN**

### CAPÍTULO II – CARRERA ADMINISTRATIVA

Art. 16.- La carrera administrativa comienza cuando el agente adquirió estabilidad e implica para el mismo el derecho a ser promovido a otro

cargo de mayor jerarquía y remuneración, atendiendo exclusivamente a razones de idoneidad y de necesidad de servicio.

Art. 17.- Se considera ascenso la promoción del agente de un cargo a otro superior. La necesidad de cubrir el cargo superior deberá ser decidida por la autoridad competente.

Art. 18.-Son requisitos para el ascenso:

- a) Que el cargo se encuentre vacante.
- b) Estar desempeñando un cargo comprendido en la carrera administrativa.
- c) Haber obtenido satisfactoria calificación de servicio por lo menos en los dos (2) últimos períodos calificadorios.
- d) No haber sido sancionado disciplinariamente en los doce (12) meses anteriores.
- e) Satisfacer los requisitos exigidos por el cargo a cubrir.

## CAPÍTULO V - CALIFICACIÓN

Art. 24.- Los agentes tendrán derecho a obtener calificación en el desempeño de sus servicios en la forma, procedimientos y por los períodos que establezca la reglamentación.

Art. 25.- El agente que en dos (2) calificaciones sucesivas o tres (3) alternadas, en un lapso no mayor de seis (6) períodos calificadorios consecutivos, no haya alcanzado el puntaje compatible con su cargo según lo determine la reglamentación, podrá ser dejado cesante, sin derecho a indemnización. La Ley presentada anteriormente está reglamentada por el siguiente decreto, donde se especificarán los artículos referidos a la evaluación.

### **i. DECRETO 646/1-83: REGLAMENTACION DEL ESTATUTO**

Art. 30.- La calificación de los agentes se efectuará, estableciéndose como periodo calificadorio, el comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. El procedimiento a seguir será fijado por la Dirección General de Personal.

- Para la calificación se usara el método de ponderación de factores.
  - Calificador: la calificación será efectuada por el Secretario de Estado del Área o Ministro según fuere su dependencia directa, previo informe del Director del Organismo respectivo.
  - Niveles: a los fines de la calificación se tomarán en cuenta los siguientes niveles, los que deberán estar acordes con la ubicación del cargo del agente en la estructura del Organismo.
- a) Especial: incluye a quienes ejercen funciones de ejecución, control y fiscalización sobre personal de su dependencia y de cumplimiento de los planes y programas dentro de las normas establecidas.
  - b) Profesional y técnico: comprende al personal que posee título universitario y desempeña funciones de su profesión. En el nivel técnico, se incluye al personal que desempeña funciones acordes con la especialidad o capacitación en la materia.
  - c) Administrativo: incluye a los agentes que desempeñan funciones administrativas especializadas, principales, complementarias, auxiliares o elementales en relación de dependencia.
  - d) Mantenimiento, producción y servicios generales: incluye al personal que realiza tareas de producción, construcción, reparación, atención, conducción y/o conservación de: muebles, maquinarias, edificios, instalaciones, útiles, automotores y toda otra clase de bienes en general. Revisten en el nivel de Servicios Generales, el personal que realiza tareas vinculadas con la atención personal a otros agentes o al público, conducción de vehículos, vigilancia y limpieza.

Art. 31.- La calificación del personal se efectuará evaluando los factores previstos, de acuerdo a las características de cada nivel y dentro del puntaje máximo asignado en cada caso, conforme al siguiente orden:

<b>Nivel Especial:</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Eficiencia en el trabajo	40
Conducción	30
Relaciones Humanas	30

<b>Nivel Profesional y Técnico</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Eficiencia profesional	40
Iniciativa y creatividad	30
Discreción	20
Relaciones Humanas	10

<b>Nivel Administrativo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Eficiencia en el trabajo	40
Iniciativa y creatividad	30
Relaciones Humanas	30

<b>Nivel Mantenimiento, Producción y Servicios Generales</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Eficiencia en el trabajo	40
Cooperación	30
Relaciones Humanas	30

La Dirección General de Personal instrumentará un Manual de Calificaciones a los fines de la aplicación del sistema. Asimismo deberá definir los elementos que componen cada uno de los factores enunciados en el presente artículo.

Art. 32.- El resultado definitivo de la calificación de cada agente será igual a la suma de los puntajes obtenidos en la evaluación por factores.

Se conceptuará a los agentes de acuerdo a la siguiente escala:

Hasta 30 puntos:	Insuficiente
De 31 a 40 puntos:	Regular
De 41 a 70 puntos:	Buena
De 71 a 90 puntos:	Muy Buena
De 91 a 100 puntos:	Excelente

Los puntajes deberán ser instrumentados mediante acto administrativo emanado del Secretario de Estado del área o Ministro, según corresponda, y notificado a los interesados, quienes podrán deducir los recursos previstos en la Ley de Trámite Administrativo, cuando el acto lesionare un derecho subjetivo o un interés legítimo de los calificados.

Art. 33.- Se considerará puntaje compatible con el cargo a aquel que revista como mínimo el concepto de “Regular”.

## **CAPITULO IV**

### **CASO:UNIDAD DE PROGRAMAS ESPECIALES (UPE)**

**Sumario:** 1. Presentación de caso UPE – 2. Antecedentes – 3. Organigrama – 4. Propósito e la evaluación de desempeño en la unidad – 5. Objetivos de la evaluación de desempeño en la UPE - 6. Beneficios para el evaluado – 7. Funciones del evaluador – 8. Competencias esperadas y valoradas por la UPE – 9. Estructura y formato – 10. Problemática de la evaluación del desempeño en la UPE – 11. Recomendaciones – 12. Plan de acción sugerido para la Unidad de Programas Especiales

#### **1. PRESENTACIÓN DEL CASO UPE**

El caso que presentamos a continuación es una evaluación del desempeño llevada a cabo por el área de Recursos Humanos de la Unidad de Programas Especiales, perteneciente a la Secretaria de Estado de Gestión Pública y Planeamiento del Superior Gobierno de la Provincia de Tucumán.

Los autores de este trabajo, estudiantes de la carrera: Licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional de Tucumán, actualmente nos desempeñamos como pasantes en esta Unidad de Programas Especiales, por lo que en adelante, nos referiremos en primera persona al redactar el análisis del “Caso UPE”.

Si bien en esta Unidad, la evaluación de desempeño no se encuentra formalizada en la normativa vigente (la cual ya repasamos en el capítulo III), fue implementada para realizar una prueba piloto, en la que se evalúa a los integrantes de dicha repartición pública, con el fin de mejorar la

comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y además optimizar el rendimiento de los mismos.

En la primera parte de este caso puntual, analizaremos la evaluación de desempeño como una herramienta en sí misma, como así también implementación. En una segunda parte, expondremos las problemáticas de la herramienta aplicada en esta Unidad, y realizaremos una serie de recomendaciones basadas en el análisis efectuado. Por último, a modo de sugerencia, elaboraremos un Plan de Acción, donde expondremos algunos cambios que realizaríamos a esta herramienta en particular, con el fin de optimizar el rendimiento de la evaluación del desempeño en la UPE.

## 2. **ANTECEDENTES**

A finales del 2004 y habiéndose encaminado un proceso de reactivación económica a nivel nacional, se fueron consolidando acciones que indicaban la llegada de un nuevo paradigma de Estado. Concretamente: se inició un proceso de inclusión de las personas beneficiarias del Programa “Jefes de Hogar” en otros programas o acciones, con el objeto de brindar apoyo a estas personas desocupadas en la búsqueda activa de empleo, en la actualización de sus competencias laborales y en su inserción en empleos de calidad.

Acompañando este proceso, la Provincia de Tucumán, a través de la ex Secretaría de Estado de Planeamiento, comenzó una labor conjunta con el Ministerio de Trabajo de la Nación. Los acuerdos celebrados entre las distintas partes dieron lugar a la creación de la Unidad de Gestión de Empleo.

Por ello, esta Unidad, en un primer momento, inició su acción instrumentando cursos de “Formación Profesional” con la finalidad de actualizar y reforzar competencias laborales de beneficiarios de planes sociales y desocupados. Luego se constituyó y organizó un “Equipo de Intermediación Laboral” con el objetivo de acompañar a los beneficiarios de

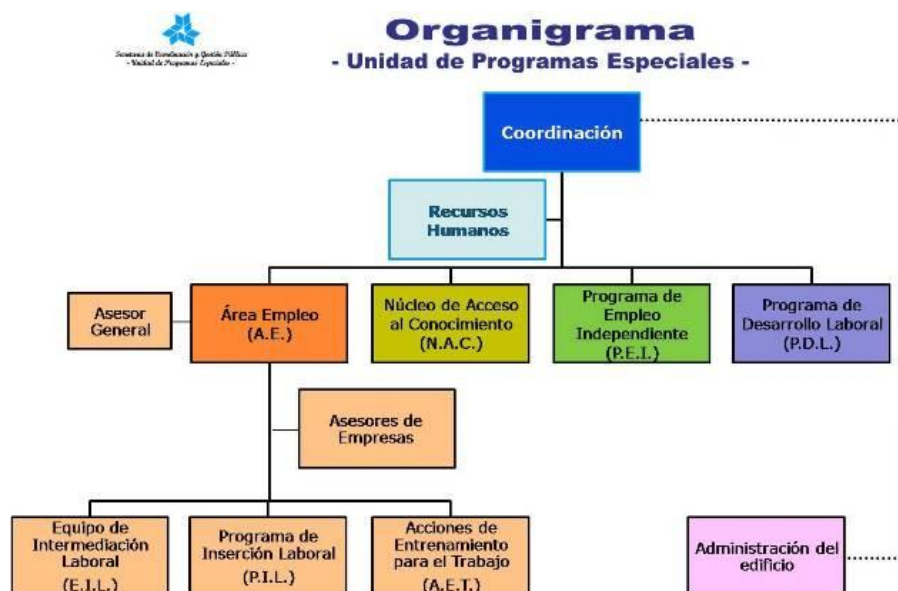


planes sociales, capacitados y desocupados, en la búsqueda de un empleo digno. De la misma manera, se implementó el Programa “Herramientas por Trabajo” con el objetivo de brindar respuestas a una población que tenía especiales dificultades para insertarse, en relación de dependencia, en el mercado laboral.

Luego, a fines del 2006, se diseñó en coordinación con el Ministerio de Trabajo de la Nación, el Programa de Entrenamiento para el Trabajo, con el objetivo de promover la inserción laboral de jóvenes tucumanos a partir de una práctica laboral calificante en empresas del sector privado.

Actualmente, bajo el nombre de Unidad de Programas Especiales (UPE), se desarrollan diferentes programas sociales, PEI (Programa de Empleo Independiente), NAC (Núcleo de Acceso al Conocimiento), PDL (Programa de Desarrollo Laboral) y El Área Empleo, que incluye a su vez a los programas; EIL (Equipo de Intermediación Laboral), PIL (Programa de Inserción Laboral) y el AET (Acción de Entrenamiento para el Trabajo). Cada uno de éstos cuenta con su correspondiente “Responsable”, quien tiene un equipo de personas a su cargo. Todos estos Programas dependen de la Coordinación, la cual trabaja conjuntamente con el área de RRHH para alcanzar los objetivos de la Unidad. En total en esta repartición pública se desempeñan 62 personas, entre planta permanente, planta temporaria y pasantes. Este equipo está formado por Contadores, Abogados, Psicólogas, Ingenieros, Licenciados y estudiantes universitarios, los cuales forman un grupo interdisciplinario que permite un continuo intercambio de conocimientos.

### 3. ORGANIGRAMA



### 4. PROPOSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA UNIDAD.

El **propósito** de la evaluación del desempeño en la UPE, tiene que ver con la posibilidad de repensarnos en función de cómo nos relacionamos con nuestra tarea, nuestras capacidades y nuestros vínculos en el ámbito laboral. Es decir que, lejos de ser un instrumento que juzga o castiga a la manera de “estar aprobado o desaprobado”, es una herramienta de ayuda para nuestro crecimiento, en la medida que, a manera de espejo, permite reflejar nuestras fortalezas y debilidades y reconocernos en ellas.

Así como se apunta a concientizar a los “evaluadores” sobre estos objetivos, es necesario también transmitirles a cada uno de los que están siendo evaluados que esta mirada serviría para orientar o marcar un rumbo de desarrollo y que para nada pretende generar en ellos sentimientos de inadecuación, desvalorización y mucho menos inseguridad. Apunta a reforzar el compromiso consigo mismo y la motivación en el sentido de “voy por más”, o “hacia allá voy”.

Esta evaluación del desempeño también podría ser útil para que, los responsables de equipos, puedan analizar a las personas en función de un puesto, y plantear la rotación de personal en el caso de que la misma contribuyera tanto a una optimización de las potencialidades de la persona, como a una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos.

## 5. **OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA UPE**

Entre los objetivos más importantes que tiene la evaluación del desempeño en el marco de la Unidad de Programas Especiales, podemos mencionar:

- Entrenar y acompañar en el proceso de aprendizaje al evaluado.
- Reconocer el buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas del evaluado, tanto con sus responsables de equipo, como con sus compañeros.
- Incentivar y generar un espacio de diálogo y escucha.
- Estimular el trabajo en equipo y procurar desarrollar las acciones pertinentes para motivar a las personas y conseguir su identificación con los objetivos de la organización.
- Relevar información básica para la investigación de Recursos Humanos.
- Efectuar propuestas de capacitación y acciones que permitan mejorar el clima laboral.
- Estimar el potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Obtener retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Identificar y buscar las soluciones ante problemas y conflictos expuestos.

## 6. **BENEFICIOS PARA EL EVALUADO:**

Los principales beneficios que le proporciona a la persona evaluada la evaluación del desempeño en la UPE son:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización más valora.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus responsables con respecto a su desempeño; como así también conocer sus fortalezas y debilidades.
- Obtener reconocimiento de sus responsables. Contar con un espacio para la comunicación, participación, acompañamiento y apoyo por parte de la Unidad.
- Conocer cuáles pueden ser las estrategias, herramientas e instrumentos que se pueden tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de capacitación, talleres de motivación, la adquisición de nuevas tareas, rotación de puesto de trabajo, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.
- Tener la oportunidad para hacer autoevaluación para su desarrollo.

## 7. **FUNCIONES DEL EVALUADOR**

La tarea de llevar a cabo la evaluación de desempeño está a cargo del área de recursos humanos de la UPE, la cual trabaja conjuntamente con los “Responsables” de cada Programa. Estos “Responsables” son los principales encargados de medir las diferentes competencias de sus colaboradores, y además de efectuarle al trabajador una devolución de su rendimiento mediante la entrevista final. En ella se brinda un análisis, tanto cualitativo como cuantitativo de su desempeño dentro de la Unidad, y se ofrecen distintas herramientas para que el evaluado pueda transformar sus

debilidades en fortalezas, y así poder alcanzar conjuntamente, tanto sus objetivos personales como los de la UPE.

El área de RRHH no solo confecciona la encuesta de evaluación, sino que se encarga de un proceso más amplio, el cual consiste en una etapa informativa donde se explican, tanto a los miembros de la UPE como a los nuevos integrantes, las competencias valoradas por la Unidad y que luego serán evaluadas. Otra función que recae en el área de recursos humanos es la de realizar la entrevista correspondiente a los “Responsables” de los diferentes programas, donde éstos proporcionan a RRHH información respecto del puesto, de las funciones que implica el mismo, y del desempeño particular del subordinado que ha sido evaluado. Una vez recolectada esta información, el área de recursos humanos, procesa la información obtenida transformándola en datos útiles, tanto para su sector como para el área de Coordinación.

Esta evaluación se realiza una vez al año por el periodo correspondiente a los meses de enero a diciembre.

## 8. **COMPETENCIAS ESPERADAS Y VALORADAS POR LA UPE.**

- **Calidad del Trabajo:** Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.
- **Manejo y Administración del Tiempo:** Prioriza y ordena tareas, utiliza el tiempo en forma productiva y creativa.
- **Compromiso institucional:** Respeto por los valores y normas de la organización. Cumplimiento de responsabilidades, jornada laboral y horarios.
- **Planificación y Organización:** Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

- **Predisposición al trabajo:** Actitud anímica adecuada para un determinado fin o actividad.
- **Actitud proactiva:** Toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras. Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- **Capacidad Operativa:** Manejo de instrumentos y herramientas de manera eficaz acorde al puesto de trabajo. (Por ejemplo; para puesto administrativo manejo de PC y programas informáticos, para talleristas manejo de técnicas grupales, etc.).
- **Capacidad Técnica:** Se incluye uso del lenguaje técnico, redacción de informes y ortografía adecuada.
- **Adaptabilidad/flexibilidad:** Capacidad para acomodarse a los cambios, buscando nuevos enfoques que mejoren los procesos de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para integrarse al grupo. Promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.
- **Comunicación:** Capacidad para expresar ideas claras. Capacidad de escucha. Adecuado manejo del lenguaje oral y escrito. Uso de los medios de comunicación de la UPE (mail, intranet, etc.).
- **Transferencia de conocimientos:** Comparte y trasmite lo que sabe a sus compañeros.
- **Resolución de Conflictos:** Capacidad de definir y detectar los conflictos existentes buscando una solución nueva y creativa. (se evalúan conflictos relacionados con lo laboral, tanto lo que implica la especificidad del puesto como la relación laboral con compañeros).
- **Resistencia a la presión:** Capacidad de responder y trabajar con eficacia en situaciones de alta exigencia.

- **Capacidad de Aprendizaje:** Posibilidad de adquirir o modificar conocimientos, destrezas, habilidades, patrones de conducta, etc.
- **Expectativas de desarrollo:** Búsqueda de crecimiento y progreso laboral. (Por ejemplo; una pasante de psicología que constantemente busca material nuevo, actualizar información sobre técnicas de evaluación.).
- **Relación con la autoridad:** Respeto a superiores, habilidad para captar instrucciones y pautas de trabajo.
- **Puntualidad:** Respetar el horario de inicio de la jornada laboral.
- **Asistencia:** Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.
- **Colaboración y Solidaridad:** Cooperar con sus compañeros y demás miembros de la UPE.

## 9. ESTRUCTURA Y FORMATO

El formulario de evaluación del desempeño consta con una primera parte donde se vuelca información básica (fecha, nombre y apellido, puesto, etc.). Luego se explican los niveles y rangos que se utilizarán para proporcionar el resultado final de la evaluación. En la parte cuantitativa del formulario se definen y evalúan las distintas competencias, cada una en una escala de 1 a 5 puntos. En cuanto a lo cualitativo, se realiza un análisis de las distintas habilidades que caracterizan el desempeño del evaluado en relación a la especificidad de cada programa/área; además se destacan aspectos a mejorar del evaluado si los hubiere. Por último se presenta un cuadro de los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos obtenidos en esta evaluación, y conjuntamente se exponen fortalezas y debilidades detectadas en el empleado. Al pie del formulario deberán firmar tanto el Responsable a cargo de la evaluación, como la persona evaluada. Dicha firma es muy importante ya que significa la conformidad del evaluado con la

retroalimentación que se le brindó en la entrevista final, e implica simultáneamente un “cierre” de este proceso de evaluación, y a la vez el “inicio” de uno nuevo.

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**



Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento

UNIDAD DE PROGRAMAS ESPECIALES

**Fecha de evaluación:**

**Nombre y Apellido:**

**Puesto:**

**Programa al que pertenece:**

**Formación académica:**

**Periodo que se evalúa:**


**Niveles y Rangos de Evaluación**

<u>Niveles</u>		<u>Rangos</u>
E-5	EXCELENTE	90 -100 puntos
MB-4	MUY BUENO	80 - 89 puntos
B-3	BUENO	60 - 79 puntos
R-2	REGULAR	40- 59 puntos
M-1	MALO	0 – 39 puntos



### Análisis Cuantitativo

Nº	ASPECTOS DEL DESEMPEÑO	E	MB	B	R	M
		5	4	3	2	1
1	<b>Calidad del Trabajo:</b> Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.					
2	<b>Manejo y Administración del Tiempo:</b> Prioriza y ordena tareas, utiliza el tiempo en forma productiva y creativa.					
3	<b>Compromiso institucional:</b> Respeto por los valores y normas de la organización. Cumplimiento de responsabilidades, jornada laboral y horarios.					
4	<b>Planificación y Organización:</b> capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.					
5	<b>Predisposición al trabajo:</b> Actitud anímica adecuada para un determinado fin o actividad.					
6	<b>Actitud proactiva:</b> toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras. Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.					
7	<b>Capacidad Operativa:</b> Manejo de instrumentos y herramientas de manera eficaz acorde al puesto de trabajo.					
8	<b>Capacidad Técnica:</b> Se incluye uso del lenguaje técnico, redacción de informes y ortografía adecuada.					
9	<b>Adaptabilidad/flexibilidad:</b> Capacidad para acomodarse a los cambios, buscando nuevos enfoques que mejoren los procesos de trabajo.					
10	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para integrarse al grupo. Promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.					
11	<b>Comunicación:</b> Capacidad para expresar ideas claras. Capacidad de escucha. Adecuado manejo del lenguaje oral y escrito. Uso de los medios de comunicación de la UPE (mail, intranet, etc.).					
12	<b>Transferencia de conocimientos:</b> Comparte y trasmite lo que sabe a sus compañeros.					
13	<b>Resolución de Conflictos:</b> Capacidad de definir y detectar los conflictos existentes buscando una solución nueva y creativa.					
14	<b>Resistencia a la presión:</b> Capacidad de responder y trabajar con eficacia en situaciones de alta exigencia.					
15	<b>Capacidad de Aprendizaje:</b> Posibilidad de adquirir o modificar conocimientos, destrezas, habilidades, patrones de conducta, etc.					
16	<b>Expectativas de desarrollo:</b> Búsqueda de crecimiento y progreso laboral.					
17	<b>Relación con la autoridad:</b> Respeto a superiores, habilidad para captar instrucciones y pautas de trabajo.					
18	<b>Puntualidad:</b> Respetar el horario de inicio de la jornada laboral.					
19	<b>Asistencia:</b> Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.					
20	<b>Colaboración y Solidaridad:</b> Cooperar con sus compañeros y demás miembros de la UPE.					

Total:

### Análisis Cualitativo

- Destaque 3 características o habilidades individuales que caracterizan el desempeño del evaluado en relación a la especificidad de cada Programa/Área.
- Mencione 3 aspectos a mejorar del evaluado si los hubiere.

Resultado		
A. Cuantitativo	A. Cualitativo	
	Fortalezas	Debilidades

.....  
 Firma del Evaluador                      Firma del Evaluado

10. **PROBLEMÁTICA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UPE.**

Entre los problemas observados en la implementación de este sistema de evaluación de desempeño en la Unidad de Programas Especiales, podemos señalar:

- La informalidad de la herramienta, en el sentido de que al no estar establecida en la normativa vigente, la evaluación de desempeño no es un criterio a tener en cuenta a la hora de tomar

**decisiones de promoción ni designaciones en cargos de planta permanente.** Esto puede impactar negativamente en los empleados. Además, dichas decisiones están centralizadas en el Poder Ejecutivo, el cual normalmente se encuentra a una distancia considerable de reparticiones como esta Unidad, lo que dificulta aún más considerar aspectos cualitativos, frente a otros como la antigüedad por empleo.

- La imposibilidad de otorgar **incentivos salariales** en base al desempeño. Esto se debe a que las políticas salariales, en general, están supeditadas a las negociaciones gremiales. No obstante, resulta fundamental encontrar “premios” para que los empleados sientan reconocido su esfuerzo y buen desempeño, y que no “da igual” calificar Excelente, Bueno o Regular. Creemos que dichas compensaciones de carácter no financieras, sí están al alcance de las autoridades de la UPE y generarían un efecto positivo en los empleados.
- No se utiliza esta evaluación de desempeño como principal medio para detectar las **Necesidades de Capacitación**, tanto de cada empleado, como a nivel grupal.
- Otra problemática detectada en la aplicación de este instrumento es la débil “**Cultura de Evaluación**” que posee la UPE, motivo por el cual gran parte de los empleados no comprendan aún la verdadera finalidad de la herramienta.
- En el formulario de evaluación hay la ausencia de espacios donde se pueda mencionar el **progreso** del empleado en comparación a evaluaciones anteriores, como tampoco hay indicadores que permitan medir el **potencial** de la persona evaluada.
- Notamos **demasiadas competencias** a evaluar, lo que impide concentrar los esfuerzos del empleado en aspectos específicos y

realmente valorados por la UPE, causando una sensación de que “todo es importante” y “en la misma medida”.

- Otro problema que observamos en el caso presentado, es la **rigidez de la herramienta**, que no siempre logra adaptarse a los objetivos de los diferentes programas existentes en la Unidad.
- Creemos que no están bien diferenciadas y explicadas la calificación final del evaluado y las de cada competencia. Además observamos que, con facilidad, el evaluador podría caer en el defecto de la “**tendencia central**” por ser un formulario diseñado con escalas de grados impares (5).
- Observamos que los grados de la escala para medir cada competencia están definidos en base a adjetivos calificativos sencillos (excelente, muy bueno, bueno, etc); lo que genera y aumenta la subjetividad y la falta de criterios uniformes en la interpretación que hacen los distintos evaluadores. Dicho de otra manera: un mismo empleado puede resultar “muy bueno” de acuerdo a lo que un evaluador considera como tal, mientras que el desempeño de ese mismo empleado puede parecer “excelente” a los ojos de un evaluador diferente.
- No se cumple con la fecha especificada formalmente para llevar a cabo la evaluación.
- También notamos la ausencia de **capacitación en los evaluadores** (Responsables de cada equipo) sobre las diferentes técnicas de evaluación y sobre el riesgo de la subjetividad en sus percepciones.
- No se plantean instancias específicas para evaluar los resultados del propio sistema de evaluación, detectar desvíos y efectuar las correcciones pertinentes.

## 11. RECOMENDACIONES

A partir de las problemáticas que mencionamos y los desarrollos teóricos expuestos en la primera parte de nuestro trabajo de seminario, y considerando la complejidad del diseño de un sistema de evaluación que se adapte a la idiosincrasia y características propias de cada organización, realizaremos una serie de recomendaciones de carácter general para el área de Recursos Humanos de la Unidad de Programas Especiales:

- Los sistemas de evaluación del desempeño deben adaptarse a la cultura y características propias de la organización, razón por la cual sus pautas deben redefinirse en función de los resultados obtenidos y el impacto observado en el desempeño de los evaluados.
- Resulta indispensable el diseño de un sistema integral de gestión de recursos humanos, que posea objetivos claros y procedimientos específicos, basado en procesos interrelacionados que se complementen y favorezcan la generación de sinergias. Los subsistemas de gestión del personal no pueden funcionar como un sector aislado, deben complementarse e integrarse con las diferentes áreas. De esta manera, los beneficios de la evaluación del desempeño podrán impactar en toda la Unidad.
- El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe encontrarse sistematizado y tanto la fijación del período a evaluar, como la oportunidad para hacerlo, deberán estar claramente estipulados. De esta manera se pretende favorecer el cumplimiento obligatorio y la generación de una “cultura de evaluación”.
- Consideramos pertinente incorporar procedimientos específicos o pautas adicionales para **la evaluación del personal que ejerce funciones directivas** (la Coordinación y los Responsables de

cada Programa), atento las características particulares de desempeño a evaluar y al impacto que su accionar posee respecto de los resultados organizativos.

- Se considera prioritaria la formación de los Responsables de llevar adelante el proceso evaluativo, así como la concientización del personal evaluado respecto de la importancia y los beneficios de la evaluación. La capacitación de los evaluadores debería tratar sobre aspectos relacionados con la gestión del personal, técnicas de evaluación, desarrollo de entrevistas, etc.
- Se recomienda potenciar la retroalimentación de los resultados a partir del enriquecimiento de las entrevistas y el establecimiento de instancias de evaluaciones parciales o reuniones de revisión a lo largo del período de evaluación, a los efectos de poder realizar los ajustes necesarios, definir nuevas pautas de trabajo o redefinir los objetivos inicialmente establecidos.
- Generar una campaña intensiva de comunicación para concientizar al personal y recabar inquietudes y sugerencias a través de los distintos medios que dispone esta Unidad (intranet, mail, etc.).

## 12. **PLAN DE ACCION SUGERIDO PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS ESPECIALES**

A continuación desarrollaremos un conjunto de acciones, que consideramos, podrían mejorar la implementación de la herramienta, y por lo tanto optimizaría los resultados de la misma. Primero presentaremos un análisis FODA de la organización, que realizamos a los efectos de conocer la situación actual de la misma, y con ello analizar si la organización posee un contexto favorable para implementar una herramienta con estas características.

## **i. ANALISIS FODA**

### FORTALEZAS

- La organización cuenta con un área de recursos humanos encargada del desarrollo e implementación de la herramienta.
- Claridad en los objetivos Organizacionales.
- El organismo podría gestionar recursos económicos, necesarios para el desarrollo del instrumento evaluativo.
- La organización cuenta con soporte técnico de buen nivel así como con personal especializado en la materia.

### OPORTUNIDADES

- Posibilidad de establecer conexiones con organismos externos para intercambio de experiencias y enriquecimiento del sistema.
- Posibilidad de exportar el nuevo sistema a otras Secretarías Gubernamentales.
- Mejora de la imagen del organismo ante la ciudadanía.

### AMENAZAS

- Cambios en las autoridades y abandono de la iniciativa.

### DEBILIDADES

- Resistencia del personal respecto de la implementación del nuevo sistema.
- Falta de capacidad de los evaluadores.
- Falta de credibilidad respecto de los objetivos de la evaluación.
- Incipiente “cultura de evaluación” en el organismo.

## ii. PLAN DE ACCION

Si bien creemos que la Evaluación de desempeño en la Unidad de Programas Especiales es una herramienta que fue bien diseñada, implementada correctamente, y además cumple con gran parte de los objetivos para los cuales fue desarrollada, pensamos que siempre hay aspectos que se pueden mejorar aún más. Por esto, a modo de sugerencia, y como aporte de este trabajo de seminario a la UPE, a continuación expondremos algunas acciones que realizaríamos en la herramienta, para optimizar y eficientizar su funcionamiento y rendimiento.

### ***Reorganización y ponderación de las competencias***

En primer lugar, observamos que es una tarea sumamente difícil, tanto para el evaluador como para el evaluado, medir el desempeño en 20 (veinte) competencias, ya que nos parece que esto provoca que la persona evaluada, no se concentre en las competencias realmente importantes y valoradas por la Organización. Además observamos que algunas competencias eran redundantes entre sí, al menos parcialmente. Por lo mencionado anteriormente, reorganizamos estas competencias, reduciéndolas a 10 (diez), y redefiniendo algunas de ellas.

También nos pareció oportuno ponderar estas competencias, ya que creemos que no todas tienen la misma importancia y trascendencia para la Organización. Así fue que a las 10 (diez) competencias seleccionadas, las dividimos en 3 (tres) grupos conforme a su peso relativo; A, B y C. Las competencias que forman el grupo A (Compromiso institucional, Trabajo en Equipo y Actitud proactiva), creemos que son las más valoradas por la UPE, por lo tanto le asignamos una valor de 15% a cada una de ellas. Siguiendo esta mecánica, el grupo B, formado por 4 (cuatro) competencias (Resolución de Conflictos, Comunicación, Adaptabilidad y Planificación y Organización), tendrán un valor de 10% cada una de ellas. Y por último, las pertenecientes



al grupo C (Asistencia, Capacidad Operativa y Resistencia a la presión), le asignamos un valor de 5%.

- a) **Compromiso institucional**: Respeto por los valores y normas de la organización. Cumplimiento de responsabilidades, jornada laboral y horarios.
- b) **Trabajo en Equipo**: Capacidad para integrarse al grupo. Promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes. Compartir conocimiento.
- c) **Actitud proactiva**: Toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras. Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- d) **Planificación y Organización**: Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
- e) **Adaptabilidad/flexibilidad**: Capacidad para acomodarse a los cambios, buscando nuevos enfoques que mejoren los procesos de trabajo.
- f) **Comunicación**: Capacidad para expresar ideas claras. Capacidad de escucha. Adecuado manejo del lenguaje oral y escrito. Uso de los medios de comunicación de la UPE (mail, intranet, etc.).
- g) **Resolución de Conflictos**: Capacidad de definir y detectar los conflictos existentes buscando una solución nueva y creativa.
- h) **Resistencia a la presión**: Capacidad de responder y trabajar con eficacia en situaciones de alta exigencia.
- i) **Capacidad Operativa**: Manejo de instrumentos y herramientas de manera eficaz acorde al puesto de trabajo.
- j) **Asistencia**: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.

COMPETENCIAS	PONDERACION (%)
Compromiso institucional	15
Trabajo en Equipo	15
Actividad Proactiva	15
Planificación y Organización	10
Adaptabilidad/Flexibilidad	10
Comunicación	10
Resolución de Conflictos	10
Resistencia a la Presión	5
Capacidad Operativa	5
Asistencia	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

### ***Definición de las competencias en sus diferentes escalas***

En segundo lugar, consideramos oportuno eliminar un grado en la escala de calificación, para contar con una escala de calificación de grados “par” y así, evitar la “tendencia central” en la persona a cargo de la evaluación. Este defecto consiste en calificar mayormente todas las competencias, en el nivel medio de la escala, sin inclinarse a una valoración positiva o negativa.

Además, creemos conveniente describir cada uno de los grados de la escala de calificación en todas las competencias, para así disminuir la subjetividad en el uso de la herramienta de evaluación, ya que de esta manera se unificarían los criterios de los diferentes evaluadores.

A continuación, a modo de ejemplo, describiremos los distintos grados de cuatro competencias importantes para la organización.

#### **Compromiso institucional**

**MB:** Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que

se desenvuelve lo perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.

**B:** Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir

**R:** Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

**M:** Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la organización. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización.

### **Trabajo en equipo**

**MB:** Promociona y alienta la integración del grupo de trabajo. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Siempre encuentra oportunidad para transferir conocimientos.

**B:** Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.

**R:** Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y ayuda a sus compañeros cuando estos lo solicitan.

**M:** Explícita o implícitamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

### **Comunicación**

**MB:** Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente. Utiliza oportunamente todos los medios de comunicación disponibles en la organización.

**B:** Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

**R:** Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas. Utiliza regularmente los medios de comunicación disponibles en la organización.

**M:** Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas. No utiliza los medios de comunicación disponibles en la organización.

### **Resistencia a la presión**

**MB:** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B:** Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**R:** Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**M:** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### ***Otorgar incentivos no financieros***

Si bien ya explicamos que no está al alcance de la Unidad otorgar incentivos financieros, creemos que sí cuenta con la posibilidad de “premiar” a aquellos trabajadores con mayor productividad o mejor desempeño. De

esta manera se buscaría eliminar (o minimizar) la sensación de que “da lo mismo” un rendimiento excelente, muy Bueno, bueno, regular o malo.

Nivel	Rango (puntos)	Premio/Incentivo
Excelente	350-400	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad para ocupar vacantes de Responsables de equipos.</li> <li>• 5 días de Descanso Compensatorio anuales.</li> <li>• Prioridad en la elección de horarios laborales.</li> <li>• Prioridad en la elección del período para el goce de vacaciones (ej. 1º o 2º quincena).</li> <li>• Diploma de reconocimiento.</li> <li>• Asistencia a Jornadas de Capacitación.</li> </ul>
Muy Bueno	275-349	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 días de Descanso Compensatorio anuales.</li> <li>• Asistencia a Jornadas de Capacitación.</li> </ul>
Bueno	200-274	-
Regular	100-199	-
Malo	0-99	-

### ***Complementar el formulario de evaluación***

Nos parece oportuno agregar ítems en el formulario de evaluación que permitan recabar mayor información acerca de:

- a) El progreso del colaborador.
- b) El potencial del colaborador.

A continuación, a modo de ejemplo, desarrollaremos algunas preguntas para cada situación:

- a) El Progreso del colaborador: además de medir el desempeño actual del empleado, es necesario medir la evolución en el tiempo del desempeño del colaborador, en el caso que corresponda. Por esto, en los ítems del formulario donde hace mención a “aspectos a mejorar” y “debilidades” del evaluado, lo complementaríamos con alguna de las siguientes preguntas.
  - *¿Pudo mejorar los aspectos mencionados en la evaluación anterior? ¿De qué manera?*

- *¿Trasformó en Fortalezas las Debilidades detectadas en evaluaciones pasadas?*
  - *¿Pudo superar las Debilidades observadas en evaluaciones anteriores?*
- b) El potencial del colaborador: consideramos necesario proyectar el desempeño actual del empleado, de manera tal que podamos observar cómo podría desempeñarse en otros puestos.
- *¿Cuáles son las aspiraciones del evaluado a corto y largo plazo dentro de la Unidad?*
  - *El evaluado, ¿presenta habitualmente otras competencias diferentes a las evaluadas? ¿cuáles?*

***Personal con funciones directivas.***

A efectos de evaluar a estos miembros, se recomienda incorporar la participación de los colaboradores en el proceso, como así también a sus pares, e incluso al Secretario de Estado del área, permitiendo así una evaluación de 360°, (como ya se explicó en el capítulo 2).

Cabe destacar que seguramente será necesario diseñar un formulario diferente para este grupo de colaboradores, basado en un conjunto de competencias específicas para niveles de conducción y con una ponderación propia.

## **CONCLUSIONES**

La implementación de sistemas de evaluación del desempeño en las administraciones públicas se presenta como un camino para la mejora del rendimiento y el perfeccionamiento de su capital más valioso: el capital humano. Si bien es cierto que la introducción de cambios debe lidiar con una serie de obstáculos y resistencias, los beneficios derivados del análisis y la evaluación sin lugar a dudas recompensan el esfuerzo y el compromiso empeñado.

Cabe resaltar en estas líneas que la evaluación, para que sirva a sus fines, debe constituirse como un proceso sistemático definido en función de unos objetivos particulares, un análisis específico de la organización en la que vaya a ser aplicado y en base a una serie de parámetros o lineamientos claramente establecidos y efectivamente comunicados.

Vencer las resistencias implica el establecimiento de políticas participativas que hagan del sistema un espacio de intercambio para la mejora, en un marco más abierto y democrático. El involucramiento de los agentes favorece la generación de compromiso y por ende, dota de mayor flexibilidad a la cultura organizativa, permitiendo aminorar las dificultades y transitar los primeros pasos en el camino del cambio.

Conscientes de ello, este tipo de políticas debe aplicarse con un enfoque gradual y paulatino, tendiente a producir cambios en el modo de pensar y de sentir respecto de los procesos evaluativos.

Sin embargo, centrarse solamente en el sistema de evaluación del desempeño implica desconocer la importancia que la información recabada en el proceso posee para el resto de las áreas de gestión del personal. La adopción de un enfoque global permite mirar un poco más allá, posicionar al sistema de evaluación como un engranaje de un sistema integral de gestión de recursos humanos, con fundamento en el valor estratégico que las personas detentan hoy en las organizaciones. Para ello, la evaluación no puede ser sólo considerada una herramienta para medir el desempeño pasado y atribuir compensaciones, sino que debe poner la mira en el futuro y definir estándares de excelencia para el desempeño profesional. Sólo de esta manera se podrá aprovechar su máximo potencial.

A lo largo de este trabajo se ha analizado una experiencia implementada en la administración pública provincial, un modelo de evaluación del desempeño que, si bien son susceptibles de mejora, se presenta como un avance en el sentido planteado en estas líneas.

Ahora el reto consiste en capitalizar lo que los sistemas implementados ofrecen, dotar al personal involucrado con las herramientas necesarias, generar compromiso y desde este compromiso construir una verdadera cultura de evaluación tendiente al perfeccionamiento del capital humano en la administración pública.

Nos encontramos ante una etapa de profundos cambios y de crisis, el momento oportuno para plantear nuevas perspectivas, repensar la gestión de los recursos humanos y explotar el capital disponible en las organizaciones.



## **BIBLIOGRAFIA**

a) General:

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Cuadernillo teórico-práctico para el segundo parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2008).

DESSLER, Gary, Administración de personal, Prentice-Hall, 6ª Edición, (México, 1994).

SHERMAN Y BOHLANDER, Administración de recursos humanos, grupo editorial Iberoamericano.

LEVY-LEBOYER, Claude, Gestión de las competencias, como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas, Ediciones Gestión 2000.

FELCMAN, Isidoro (1992), "Reforma del Estado" Editorial Galerna, Buenos Aires, Argentina. Felcman, Isidoro (2001) en colaboración con Gustavo Blutman y Soledad Mendez Parnes.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, McGraw-Hill Interamericana, (Colombia, 2002).

ROBBINS, S.P. Comportamiento organizacional, (México, 1999)

b) Especial:

Licenciada Erica Grunauer, profesora de Administración de Personal de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Contadora Silvia Enrico, Coordinadora de la Secretaria de Estado de Gestion Publica y Planeamiento del Superior Gobierno de la Provincia de Tucumán.

CLAD, Carta Iberoamericana de la Función Pública, (Bolivia, 2003)

c) Otras consultas:

Consultas Internet: [www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

Consultas Internet: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

Consultas Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Consultas Internet: [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

Consultas Internet: [www.contexto-educativo.com.ar](http://www.contexto-educativo.com.ar)

Consultas Internet: [www.tucuman.gov.ar](http://www.tucuman.gov.ar)

## **INDICE**

<b>TRABAJO DE SEMINARIO .....</b>	<b>- 0 -</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>CÁPITULO I.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>- 4 -</b>
1. <i>Antecedentes de la evaluación del desempeño.....</i>	<i>- 4 -</i>
2. <i>Concepto de evaluación del desempeño .....</i>	<i>- 6 -</i>
3. <i>Usos de la evaluación de desempeño.....</i>	<i>- 6 -</i>
4. <i>Objetivos de la evaluación del desempeño. ....</i>	<i>- 7 -</i>
5. <i>Beneficios de la evaluación del desempeño. ....</i>	<i>- 8 -</i>
6. <i>Responsabilidad por la evaluación del desempeño .....</i>	<i>- 11 -</i>
7. <i>Métodos.....</i>	<i>- 12 -</i>
<b>CÁPITULO II.....</b>	<b>- 18 -</b>
<b>ENFOQUES ACTUALES.....</b>	<b>- 18 -</b>
1. <i>Nuevas tendencias.....</i>	<i>- 18 -</i>
2. <i>De la evaluación del desempeño a la gestión del desempeño.....</i>	<i>- 21 -</i>
3. <i>Los beneficios de la gestión del desempeño.....</i>	<i>- 25 -</i>
4. <i>De la administración por objetivos (apo) a la evaluación por objetivos....</i>	<i>- 27 -</i>
5. <i>Feedback 360°.....</i>	<i>- 29 -</i>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>DIAGNOSTICO CULTURAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....</b>	<b>- 32 -</b>
1. <i>Administración pública.....</i>	<i>- 32 -</i>
2. <i>Características de la administracion pública.....</i>	<i>- 33 -</i>
3. <i>Elementos de la administración pública.....</i>	<i>- 33 -</i>

4.	<i>Diferencias y similitudes entre administracion pública y privada.....</i>	- 34 -
5.	<i>La gestión del desempeño en el contexto de la administración pública .....</i>	- 35 -
6.	<i>“modernizacion” de la administracion publica .....</i>	- 36 -
7.	<i>La cultura organizacional en la administración pública argentina .....</i>	- 37 -
8.	<i>Administracion pública provincial.....</i>	- 42 -
9.	<i>Ley 5473: estatuto del empleado público de tucuman.....</i>	- 42 -
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>- 46 -</b>
<b>CASO:UNIDAD DE PROGRAMAS ESPECIALES (UPE).....</b>		<b>- 46 -</b>
1.	<i>Presentación del caso upe .....</i>	- 46 -
2.	<i>Antecedentes .....</i>	- 47 -
3.	<i>Organigrama .....</i>	- 49 -
4.	<i>Proposito de la evaluación del desempeño en la unidad.....</i>	- 49 -
5.	<i>Objetivos de la evaluacion del desempeño en la upe.....</i>	- 50 -
6.	<i>Beneficios para el evaluado: .....</i>	- 51 -
7.	<i>Funciones del evaluador.....</i>	- 51 -
8.	<i>Competencias esperadas y valoradas por la upe.....</i>	- 52 -
9.	<i>Estructura y formato.....</i>	- 54 -
10.	<i>Problematica de la evaluacion de desempeño en upe.....</i>	- 57 -
11.	<i>Recomendaciones.....</i>	- 60 -
12.	<i>Plan de accion sugerido para la unidad de programas especiales .....</i>	- 61 -
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>- 70 -</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>- 72 -</b>