



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

***IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
SALTA, PRIMER SEMESTRE DEL 2020***

AUTOR: LUISA M. GONZALEZ

AÑO 2020

Autoridades de la Universidad Católica de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Mg. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Director General Sistema de Educación a Distancia

Ing. Lic. Daniel Torres Jiménez

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Secretaria Académica

Mg. Lic. Mabel Las Heras

Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

CALIFICACIÓN FINAL

FIRMA TRIBUNAL EVALUADOR

Agradecimientos	
Abstract	
CAPITULO I- ASPECTOS METODOLOGICOS	8
Tema.....	8
Planteo del problema	8
Antecedentes	8
Sistematización del problema	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	9
Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
Identificación de variables	9
Población y muestra.....	9
Tipo de Investigación	9
Fuentes de Información, técnicas de recolección de datos.....	9
Fuentes Primarias:.....	9
Fuentes Secundarias:	9
Instrumento de recolección de datos	10
CAPITULO II- MARCO CONCEPTUAL	12
Evaluación del desempeño	12
Competencia.....	12
Puesto.....	12
Descripción de puestos.....	12
Historia de la evaluación del desempeño.....	13
Las competencias y la relación con el desempeño	14
Objetivos de la evaluación del desempeño	14
Beneficios de la evaluación del desempeño	14
¿Por qué evaluar el desempeño?	16
Adecuación persona-puesto	16
Problemas más comunes en la evaluación de desempeño	17
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	18
Método de escala gráficas	18
Ventajas del método de escalas graficas.....	19
Método de elección forzada	21

Método de investigación de campo.....	22
Método de incidentes críticos.....	23
Ventajas de la evaluación del desempeño.....	24
Mejora el Desempeño	24
Políticas de Compensación.....	24
Necesidades de capacitación y desarrollo.	25
Planeación y desarrollo de la carrera profesional.	25
Imprecisión de la información.	25
La motivación humana	25
Los logros como motivación.....	26
El poder como motivación.....	26
Pertenencia como motivación	27
Objetivos del Área de Recursos Humanos	28
El área de RH como proceso.....	29
Clasificación de las competencias	30
CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	1
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA.....	1
Identidad	1
Organigrama y descripción de la Estructura Organizacional	2
Organigrama y descripción de la Estructura Organizacional del Vicerrectorado Administrativo	3
Direcciones a cargo	3
Dirección de Recursos Humanos.....	3
Funciones	3
Desarrollo de Recursos Humanos	29
Funciones	4
CAPITULO IV: PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	1
Análisis FODA.....	1
Modelo de encuesta para el personal administrativo de UCASAL.....	2
Link modelo de encuesta	2
Resultados obtenidos de las encuestas- Gráficos	5
Pregunta N° 1	5
Pregunta N° 2	5
Pregunta N° 3	5
Pregunta N° 4	6

Pregunta N° 5	6
Pregunta N° 6	7
Pregunta N° 7	8
Pregunta Nª 8.....	8
Pregunta N° 9	9
Pregunta N° 10	¡Error! Marcador no definido.
Análisis cualitativo de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados administrativos	10
Entrevista a personas claves de la Institución	11
Modelo de entrevista.....	11
Respuestas	12
Pregunta 1	12
Rta.1	12
Rta.2	12
Rta.3	12
Pregunta 2	12
Rta.1	12
Rta.2	12
Rta.3	12
Pregunta 3	13
Rta.1	13
Rta.2	13
Rta.3	13
Pregunta 4	13
Rta.1	13
Rta.2	13
Rta. 3	13
Pregunta 5	13
Rta.1	13
Rta.2	13
Rta.3	13
Pregunta 6	14
Rta.1	14
Rta.2	14
Rta.3	14

Resultado obtenido entrevista a la responsable del UCASAL 24	14
Procedimiento de atención de consultas y reclamos- esquema	16
CAPÍTULO V: CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIÓN	455
RECOMENDACIÓN.....	47
BIBLIOGRAFIA	48

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por la vida.

A mi Madre, una mujer luchadora.

A la memoria de mi Padre.

A la familia, por el empuje y el acompañamiento.

A las personas incondicionales que han estado ayudándome cuando las necesite.

Agradezco pertenecer a esta Institución. A todos los docentes de la Facultad!!

A la memoria de Oscar Álvarez, quien deslumbraba con su sabiduría. Un excelente docente.

Gracias infinitas!!

Abstract

El presente Trabajo busca señalar a la Evaluación de desempeño como una herramienta básica y eficaz para la Institución. Proponer los lineamientos para medir el desempeño por competencias, a los empleados administrativos, de la Universidad Católica de Salta. **Capítulo I**, contiene la Introducción y la formulación del problema: **¿Cómo medir la gestión de los empleados administrativos a través de sus competencias como herramienta de mejora del desempeño?** **Capítulo II**, presenta el Marco Conceptual con las siguientes categorías teóricas: El desempeño- Las Competencias- Modelos de Evaluación- Funciones del Área de Recursos Humanos. **Capítulo III**. Marco Institucional. De acuerdo a la finalidad de la investigación se utiliza la lógica cualitativa. Tipo de investigación exploratoria-descriptiva. La población está comprendida por el personal administrativo, de diferentes Unidades, del Anexo Pellegrini. **Capítulo IV**. Se presenta el análisis de las encuestas- Conclusión y recomendación.

CAPITULO I

ASPECTOS

METODOLOGICOS

CAPITULO I- ASPECTOS METODOLOGICOS

Tema

La importancia de la evaluación del desempeño por competencias para los empleados administrativos de la Universidad Católica de Salta.

Planteo del problema

¿Cómo medir la gestión de los empleados administrativos a través de sus competencias como herramienta de mejora del desempeño?

Antecedentes

Se encontraron las siguientes investigaciones.

Autor: Soto Azcarate, Luis Ignacio “Gestión de Recursos Humanos por competencias. Estudio de Caso: Empresa Eurofrancia-Año 2019

Autor: Yazle, Eduardo Ramón “Gestión del Talento Humano y desempeño laboral”- Año 2019.

Autor: Ortiz, Manuela María, “La evaluación de desempeño en Café Martínez y su incidencia en el nivel de desempeño de los trabajadores, en la ciudad de Salta- Año 2020.

Autor: Zaffora, Leandro, “Evaluación del Desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias Pymes de la Ciudad de Azul.

Sistematización del problema

¿Cuál es la concepción de los empleados acerca de la evaluación de desempeño?

¿Existen los recursos necesarios para evaluar el desempeño de los empleados?

¿Los empleados se encuentran capacitados e involucrados para cumplir con las actividades diarias?

¿Qué beneficios se obtiene con la evaluación del desempeño?

Objetivo general

Analizar la evaluación del desempeño por competencias como herramienta de mejora del desempeño para los empleados administrativos.

Objetivos específicos

- Describir los mecanismos actuales por medio de los cuales se evalúa el desempeño del personal administrativo.
- Conocer las políticas de Recursos Humanos vinculadas a la evaluación del desempeño.
- Describir las funciones propuestas por el Área de Recursos Humanos relacionadas a la evaluación.
- Analizar los lineamientos básicos para medir el desempeño por competencias de los empleados administrativos.

Supuesto de la investigación

Identificar las competencias que requiere un puesto de trabajo en la tarea diaria del empleado administrativo permitirá realizar la evaluación del desempeño y contribuir a la mejora del mismo.

Identificación de variables

Variable independiente: desempeño laboral

Variable dependiente: las competencias

Población y muestra

La población tomada es del Anexo Pellegrini de la UCASAL y la totalidad de la muestra corresponde a empleados administrativos de este sector.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es exploratoria-descriptiva.

Fuentes de Información, técnicas de recolección de datos

Fuentes Primarias:

Encuestas auto administradas aplicadas a empleados administrativos del Anexo Pellegrini- UCASAL

Entrevistas a informantes claves.

Cuestionario de preguntas abiertas y semiestructuradas.

Instrumentos

Fuentes Secundarias:

Bibliografía de soporte teórico y conceptual del marco teórico

Hemerografía en relación al tema.

Instrumento de recolección de datos

-Se realizarán encuestas anónimas a los empleados, de forma on line. Las mismas contienen preguntas cerradas y semiabiertas, para indagar aspectos referidos a la antigüedad, permanencia en un Sector, a la transferencia de lugar de trabajo, a la evaluación del desempeño.

-Se realizarán entrevistas a personas claves, también de forma on line, para conocer aspectos referidos al Plan Estratégico de la Universidad, a las competencias del personal, a la movilidad, promoción, a la re categorización, al feedback.

-Se analizará el sistema UCASAL 24.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO II- MARCO CONCEPTUAL

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Se conoce con el nombre de evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, o bien evaluación de la eficiencia en las funciones ¹ (Chiavenato)

Competencia

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (definición de Marta Alles)

Puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función.

Tarea: es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados).

Obligación: actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados).

Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante del puesto. (Chiavenato)

Descripción de puestos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). (Chiavenato)

¹ Chiavenato- Administración Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill- Cap. 9 Evaluación del desempeño- pag.202

Historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de esta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño, el de sus colegas y que ésta le resultaría inaccesible al superior. En 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1818 General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus Ejecutivos. Después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación empezaron a proliferar en las empresas.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano.

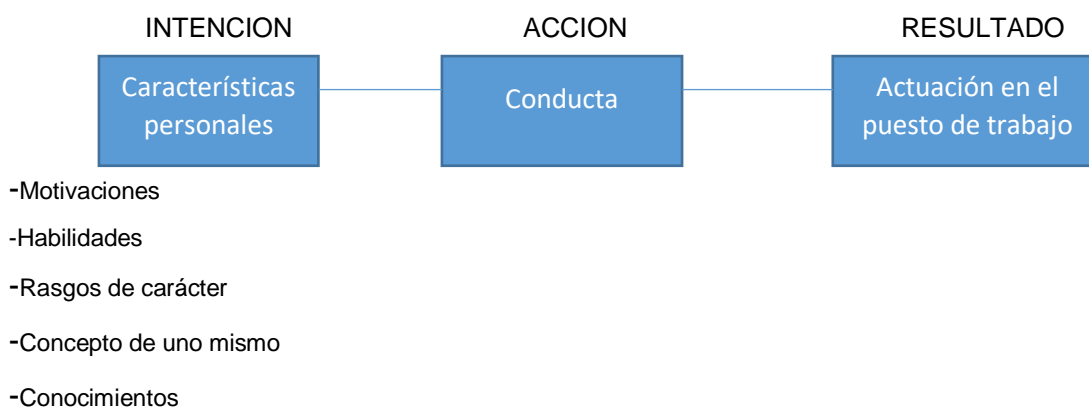
Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no progresaron en absoluto con la del ser humano.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores eran las personas. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración se dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar el desempeño humano en las organizaciones y una avalancha de teorías sobre la motivación laboral.²

² Chiavenato- Administración Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill- Cap. 9 Evaluación del desempeño.

Las competencias y la relación con el desempeño

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo de flujo causal que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado.³



Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.⁴

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo

³ Fernández, Guadalupe -Cubero, Juan Carlos- Dalziel, Murray- "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos- 2ª edición- Biblioteca Umana –Ediciones Deusto S.A.

⁴ Chiavenato- Administración Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill- Cap. 9 Evaluación del desempeño

plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe. El *jefe* tiene condiciones para:

- 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 patrón de comportamiento de sus subordinados;
- comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

Beneficios para el subordinado. El *subordinado*:

- conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios;
- conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño
- y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe;
- sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa 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.);
- adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la empresa. La *empresa*:

- está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado;
- puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias;
- puede dar mayor dinámica a sus políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino

principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.⁵

¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

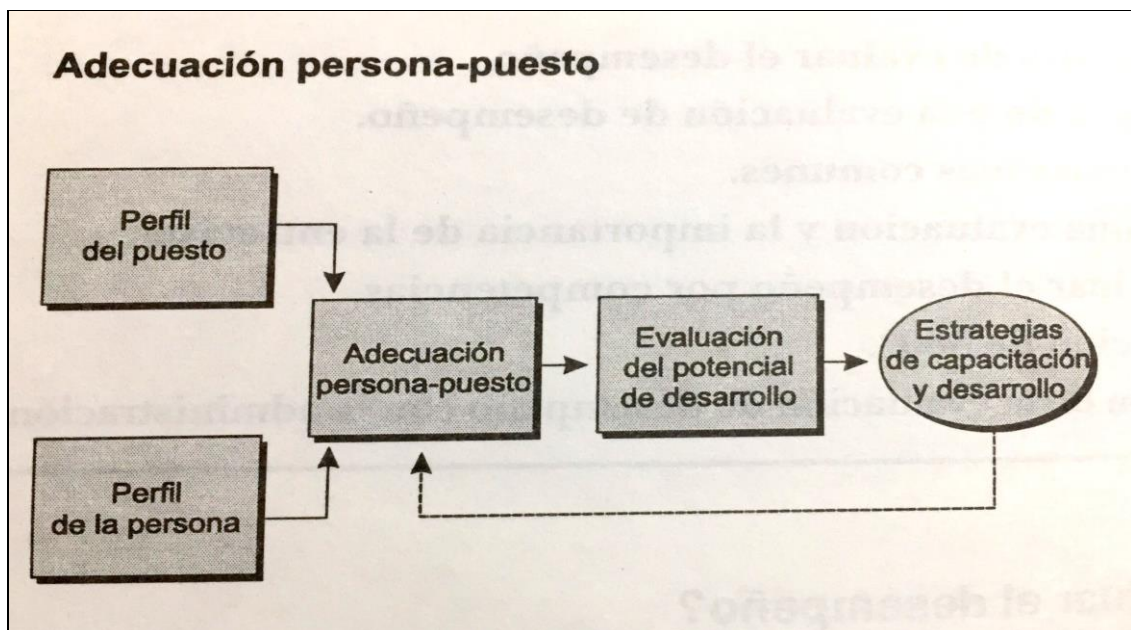
Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan una retroalimentación

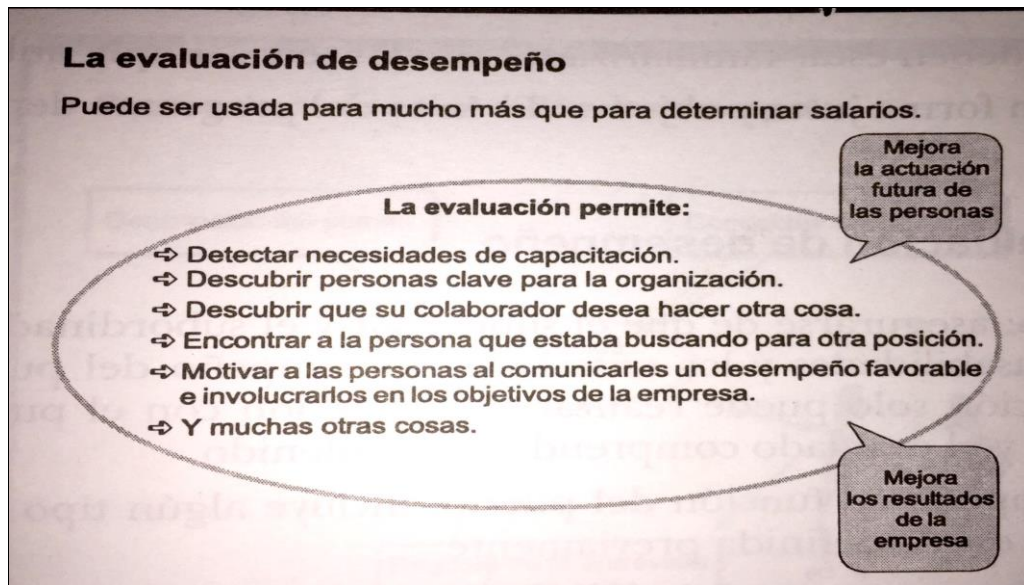
Adecuación persona-puesto

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeñó bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, **la adecuación persona-puesto**.



⁵ Idalberto Chiavenato- Administraciones Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill-



Marta A. Alles- Dirección estratégica de recursos humanos-Gestión por Competencias-Granice- Cap.10-
pág. 384 y 385

Problemas más comunes en la evaluación de desempeño

- Carencia de normas;
- Criterios subjetivos o poco realistas;
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;
- Errores del evaluador;
- Mala retroalimentación;
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constara de un formulario y un instructivo.

Entrenar a los evaluadores. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

6

⁶ Alles, Martha- Dirección Estratégica de recursos humanos-Gestión por Competencias-Granica-2000

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal.

Chiavenato ⁶ describe los siguientes métodos:

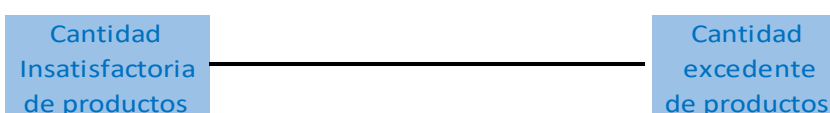
Método de escala gráficas

Es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden inferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

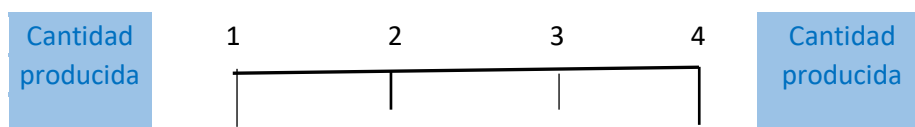
El método de escalas graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de estos factores. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cada uno se dimensiona de modo que se retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos hay tres opciones:

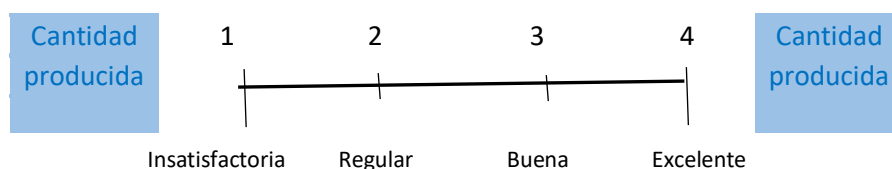
- 1- Escalas graficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo.



- 2- Escalas graficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



- 3- Escalas graficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



Ventajas del método de escalas graficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Trabajador Fecha:

Departamento/Seccion Puesto.....

Desempeño en la función. Considere solo el desempeño actual del trabajador en su función.

	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va mas alla de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va mas alla de lo exigido. Muy rápido	Satisface lo exigido	A veces esta por debajo de lo exigido. Muy rápido	Siempre va mas alla de lo exigido. Muy lento

Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	A veces superior. Muy exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.

Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe todo lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitacion	Sabe poco del trabajo

Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar

Características individuales. Considere solo las características individuales del levaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.

Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Optima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Alguna veces presenta sugerencias	Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. No tiene ideas propias

Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto

producida



producida

Método de elección forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluador, por eso se llama “elección forzada”.

Existen dos formas de composición:

- a. Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b. Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO DE ELECCION FORZADA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
Trabajador							
Puesto Seccion/Departamento.....							
A continuacion encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que mnos definesu desempeño. No deje ningun							
	Num.	+	-		Num.	+	-
Solo hace lo que le mandan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	2			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta criticas constructivas	3			Baja produccion	43		
No produce cuando esta bajo presion	4			Es dinamico	44		
Cortes con terceros	5			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	6			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confinaza	7			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca es desagable	48		
Caprichoso al brinda el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formacion adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisioones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atencion regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la	3			Es rapido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturales un poco hostil	80		

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

El supervisor (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia.

El especialista en evaluación de desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

- 1- *Evaluación inicial:* el desempeño de cada trabajador se evalúa, con alguna de las tres opciones siguientes:
 - a. Desempeño más que satisfactorio (+)
 - b. Desempeño satisfactorio
 - c. Desempeño menos que satisfactorio (-)

- 2- *Análisis complementario*: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
- 3- *Planeación*: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
 - a. Asesoría al evaluado.
 - b. Readaptación del evaluado.
 - c. Capacitación del evaluado.
 - d. Despido y sustitución del evaluado.
 - e. Ascenso a otro puesto.
 - f. Retención del evaluado en el puesto actual.
- 4- *Seguimiento*: se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada empleado a través del tiempo.

Método de incidentes críticos

Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Así este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

Necesidades de capacitación y desarrollo.

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional.

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información.

El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda⁷.

La motivación humana

Los tres sistemas importantes de la motivación humana según David McClelland
Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales (definidos por este autor) que gobiernan el comportamiento humano:

⁷ Administración de Personal y Recursos Humanos- William B- Werther, Jr. Keith Davis- Cap. 11 Eval. Del Desempeño- Pág. 296- Ventajas de la ED.

Los logros como motivación

La primera en ser intensamente investigada fue la denominada la motivación por el logro o “n achievement”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo de una manera mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizá sea mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto “n achievement” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas por situaciones en las que no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o muy difíciles; y por lo tanto no trabajan más duro cuando deben desempeñarse en ellos. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si dicho resultado es bueno, esto les da información de cuán bien lo están haciendo.

Los entrepreneurs exitosos tienen alto “n achievement”

El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto “n power”. Altos niveles de “n power” están asociados con muchas actividades

competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad, debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación por el poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

Pertenencia como motivación

Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar en acción.

Según Ken Blanchard⁷, para crear el empowerment⁸ del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos.

El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

Compartir información con todos:

- a) Es la primera clave para el empowerment del personal y las organizaciones.
- b) Hace que el personal comprenda la situación con claridad
- c) Comienza a fomentar la confianza en todo el ámbito de la organización.
- d) Quiebra el tradicional pensamiento jerárquico.
- e) Contribuye a que el personal sea más responsable. D Anima al personal a comportarse como propietario de la empresa.
- f) Anima al personal a comportarse como propietario de la empresa.

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa:

- a) Se fundamenta en compartir la información.

⁷ Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan, El empowerment, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

⁸ Nota del autor: permítame el lector que no traduzca la palabra empowerment por "empoderamiento" como hacen los defensores a ultranza de la lengua castellana, ya que prefiero "traducirla" utilizando una

- b) Clarifica la visión (la gran panorámica) a través de los aportes de todos y cada uno.
- c) Contribuye a traducir la visión en roles y objetivos (panorámicas más reducidas).
- d) Define los valores y las normas que subyacen en las acciones deseables; si los valores están claros, la toma de decisiones resulta más fácil.
- e) Desarrolla estructuras y procedimientos para lograr el empowerment del personal
- f) Nos recuerda que estamos embarcados en un viaje.

Y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:

- a) Los equipos trabajando con empowerment pueden rendir más que los empleados trabajando aisladamente con empowerment.
- b) Al principio el personal no sabe cómo trabajar en equipos autodirigidos.
- c) La insatisfacción es una etapa natural del proceso.
- d) Cada persona tiene que recibir formación sobre trabajo en equipos.
- e) El compromiso y el apoyo tienen que proceder "de arriba".
- f) Los equipos que dispongan de información y de técnica pueden reemplazar a la jerarquía antes existente.

En la visión de Blanchard, las tres claves funcionan en una interacción dinámica

Objetivos del Área de Recursos Humanos

El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio.

Los objetivos principales del área de RH son:

- 1- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

3- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.⁸

El área de RH como proceso

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas - es decir la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización - es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

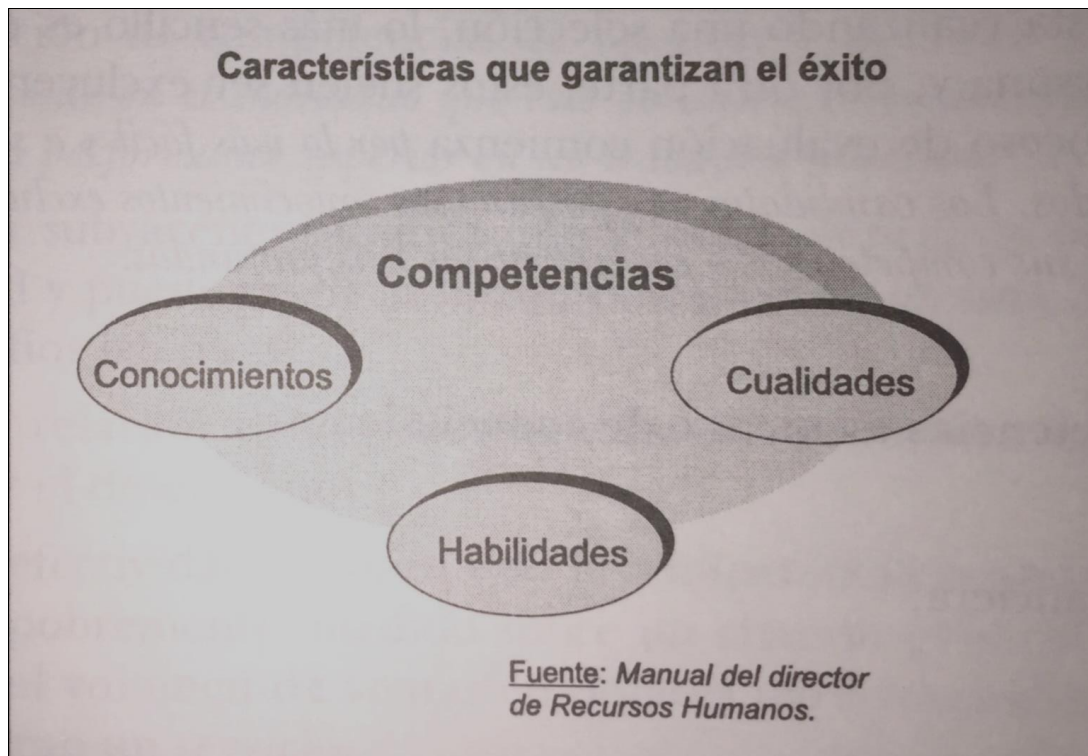
Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos. Están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.⁹

Para Ernst & Young, las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

- a. Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- b. Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- c. Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

⁸ Idalberto Chiavenato- Administraciones Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill- Cap. 4 Función del área de RH - pag.105

⁹ Chiavenato- Administraciones Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones- Mc Graw Hill- Cap. 4 La administración de recursos humanos- pag.100



Manual del director de Recursos Humanos, Ernst & Young Consultores, Edición especial Madrid, 1998.

Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias.

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

2. El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más

allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o "rasgos supremos" propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de habilidad de liderazgo". Por lo general, las personas que valoran estar "en management" pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en cuerpo humano.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la "mano" de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las

competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Identidad

La Universidad Católica de Salta se define como una institución argentina de educación superior universitaria, de régimen privado, confesional católica, sin fines de lucro, con el más alto grado de autonomía que otorga la legislación vigente en el sistema universitario argentino.

Se sitúa en la corriente cultural occidental y cristiana, en cuyos valores se enraíza la tradición de la nacionalidad argentina. Su concepción de Dios, el hombre y el universo reflejan el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana.

Se caracteriza por sostener los principios democráticos de igualdad y libertad, el respeto por la ética, la justicia, la tolerancia, rechazando toda forma de discriminación y garantizando a sus miembros la libertad académica, los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y el bien común.

La Universidad se propone, como finalidades esenciales y específicas:

- a) la formación integral (humanista, democrática y cristiana): técnica, científica y profesional de sus estudiantes, mediante la docencia estrictamente universitaria, en sus modalidades presencial y no presencial, dentro del más amplio respeto a la Constitución Nacional y a las leyes dictadas en conformidad con la misma;
- b) la investigación científica y tecnológica en sus formas superiores, así como las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación (art. 28 Inc. b Ley 24.521);
- c) la docencia superior en todos los niveles y modalidades del sistema educativo (art. 4 inc. Ley);
- d) la promoción por todos los medios adecuados, del progreso comunitario en la intensificación de su cultura, extendiendo su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los

problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad, bajo el signo y la unidad integradora y de la Sabiduría Cristiana (art. 28 inc. d Ley);

e) la articulación entre las distintas instituciones que conforman el sistema de Educación Superior (arts. 8 y 22 Ley);

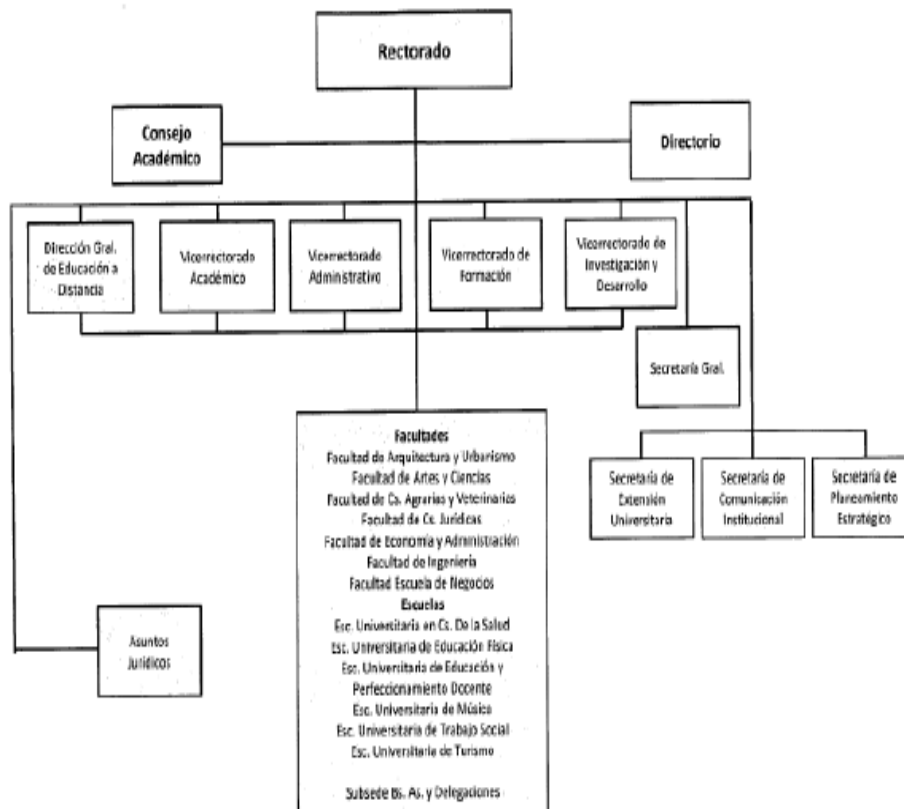
f) la vinculación internacional y la posibilidad de concretar acuerdos y convenios con otros centros universitarios del mundo (art. 63 inc. d Ley);

g) la búsqueda de la excelencia en todas las acciones universitarias;

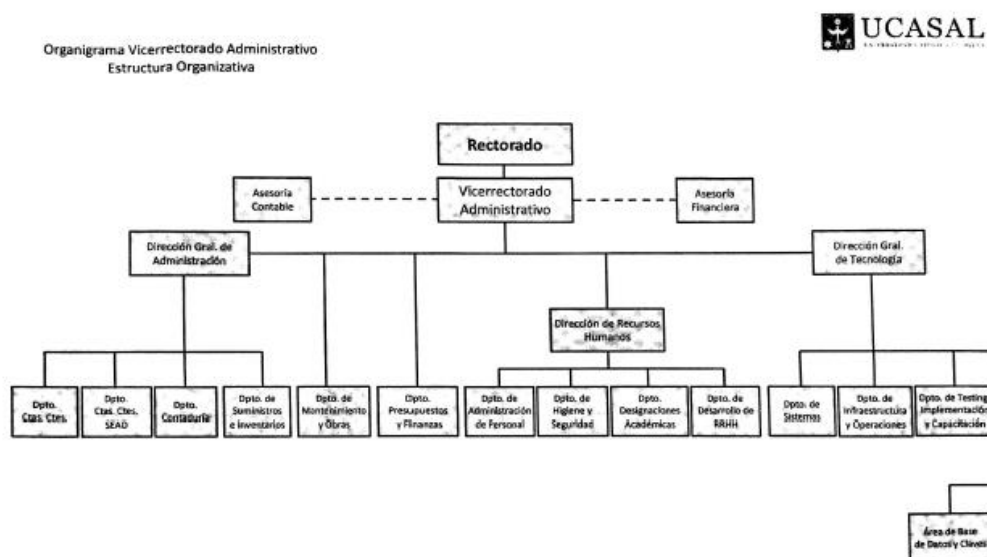
h) el incremento y la diversificación de oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión con miras a una adecuación permanente;

Organigrama y descripción de la Estructura Organizacional

El gobierno de la Universidad es desempeñado según sus respectivas competencias por el Rector, el Directorio y el Honorable Consejo Académico (cfr. Art. 8 Estatutos).



Organigrama y descripción de la Estructura Organizacional del Vicerrectorado Administrativo



Direcciones a cargo

- Dirección General De Administración
- Dirección General De Tecnología
- Dirección De Recursos Humanos

Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos se encuentra bajo la Dirección del Vicerrectorado Administrativo. A su vez, ésta tiene la supervisión de los Departamentos de Administración de Personal, de Higiene y Seguridad, de Designaciones Académicas y de Desarrollo de RRHH.

Funciones

- Asesorar a las autoridades universitarias en materias de gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, proponiendo planes, programas y proyectos de desarrollo y, una vez aprobados, controlar su ejecución.

- Establecer y hacer cumplir con las políticas de RRHH, reforzando y adecuando los valores de la organización para que sean aceptados por todos y observados en la práctica.
- Fomentar el buen clima laboral implementando pautas de convivencia que aseguren una convivencia armónica y en paz.
- Proponer a las autoridades de la Universidad objetivos, políticas, normas y procedimientos en los distintos ámbitos de la gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con los fines de la Universidad.
- Difundir las políticas, proyectos y programas de Recursos Humanos aprobados.
- Asesorar técnicamente a los órganos de personal de las Delegaciones, Unidades de Gestión y Tutorías de la Universidad en materias de planificación, gestión y procedimientos de Recursos Humanos.
- Proponer la creación de procedimientos relacionados con los subsistemas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, cuando sean centralizados, y una vez aprobados, controlar su cumplimiento.
- Coordinar actividades de Recursos Humanos que sean de su competencia y que se efectúen desde el área hacia las Unidades Académicas, Delegaciones, Unidades de Gestión y Tutorías de la Universidad estudiando las propuestas que las mismas hagan en materia de gestión y/o funcionamiento de Recursos Humanos.
- Proponer planes de asistencia social y de capacitación del personal, y una vez aprobados, organizar su ejecución.
- Cumplir cualquier otra función que específicamente se le asigne o que surja de la tarea. Representar a la Institución ante los organismos relacionados a los RRHH (Anses, Dirección de Trabajo, Asociaciones Sindicales etc.) Autorizar los pagos de sueldos y honorarios mensuales.

Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos

Funciones

- Proveer a la Universidad de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos

- Crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.
- Establecer planes de carrera
- Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- Crear planes de formación y realizarlos. . Estudiar el clima laboral
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.
- Desarrollar estrategias de Cambio organizacional velando por el Clima Laboral y satisfacción de los colaboradores.
- Promover el respeto y Calidad de Vida Laboral de los colaboradores.
- Desarrollar la mejora continua de los procesos de RR.HH.

Administrar Procesos de gestión de recursos humanos. Formular y aplicar el Plan de Capacitación, acorde a las necesidades de la empresa.

Actualmente, la Universidad está focalizada en la implementación del Plan Estratégico 2016-2020-R.R. N° 1098/16 donde los ejes, objetivos y líneas estratégicas fueron propuestos por Rectorado, Vicerrectorado y todas las unidades académicas que la conforman.

Estos ejes son:

1. Fortalecer la identidad Institucional
2. Propender al liderazgo en la formación disciplinar, científica, tecnológica, artística y en la modalidad a distancia.
3. Promover la investigación científica y el desarrollo tecnológico
4. Cooperar con aportes de investigación, docencia y actividades de extensión a la calidad de vida de la población comunicando eficientemente y maximizando la presencia a nivel regional, nacional e internacional.
5. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria

Particularmente, se fijará la atención en éste último punto donde uno de los objetivos principales es incrementar los recursos financieros y potenciar los recursos humanos para apoyar las funciones sustantivas de la Universidad.

CAPITULO IV

RECOLECCION Y

ANALISIS DE DATOS

CAPITULO IV: PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

El presente estudio tiene como finalidad reunir la información necesaria para realizar un análisis de la importancia de llevar a cabo la evaluación del desempeño. A tal fin, la recolección fue realizada a través de una encuesta dirigida a los empleados administrativos del Anexo Pellegrini, de la Universidad. Se abordaron temas referidos a la antigüedad, permanencia en un sector, a la transferencia de lugar de trabajo, a la evaluación del desempeño, a las tareas. Las áreas involucradas para la muestra son: Dirección Alumnos, Área Operativa y de Diseño Gráfico del SEAD, Biblioteca, Facultad Escuela de Negocios. El tiempo destinado para la elaboración de este trabajo se vio demorado por el inicio de la pandemia, donde el medio de comunicación fue el correo electrónico, uso de drive, teléfono, para la recolección de datos, encuestas, consulta de bibliografía.

Análisis FODA

Se realizó como primer paso un F.O.D.A (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) ya que es una herramienta que permite identificar como se encuentra la institución. Aquí se conocerán aspectos positivos y negativos y que algunos se pueden eliminar o reducir.

AMENAZAS	FORTALEZAS
Clima laboral Desmotivación Conflictos gremiales Competencia Laboral	Plan Estratégico 2016-2020 Autoevaluación Institucional Pago de bono económico anual Posibilidad de capacitación Presencia a nivel internacional (intercambio administrativo) Políticas y procedimientos establecidos (Reglamento Interno-Código de ética- adecuado)

	sistema de marcación)
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Cultura organizacional débil</p> <p>Ausentismo</p> <p>Rotación laboral</p> <p>Falta de capacitación y desarrollo del personal</p>	<p>Evaluación externa</p> <p>Implementación de Normas ISO/IRAM de Calidad</p> <p>Actualización de políticas de recursos humanos</p> <p>Condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores</p>

Modelo de encuesta para el personal administrativo de UCASAL

A continuación se encuentra el modelo de encuesta aplicada a empleados del sector administrativo del Anexo Pellegrini de la UCASAL.

Link modelo de encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0-ZuAMjgzyuoQ4PTwIWim_PelHEMSoL-3G-IAOo7x1xjEJA/viewform?usp=sf_link

- ¿Cuántos años lleva trabajando en la UCASAL?
 - De 1 a 5 años

- De 5 a 15 años
- Más de 15 años

- ¿Ha trabajado siempre en el mismo sector, realizando las mismas tareas?
 - Si
 - No

- Mencionar cuántas veces fue transferida/o
 - De 1 a 3
 - 3 o más

- Actualmente, se siente cómoda/o con las tareas que realiza?
 - Si
 - No

- ¿Los recursos que utiliza en su trabajo son adecuados para su desempeño?
 - Si
 - No

- Cree que trabajando con empeño tiene posibilidades de progreso?
 - Si
 - No

- Considera que los años de trabajo, su dedicación y su comportamiento amerita que sea promovida/o?
 - Si
 - No

- ¿Conoce lo que es evaluar por competencias?
 - Si
 - No

- Usted ha sido evaluado en su desempeño laboral en estos años?
 - Si
 - No

- ¿Fue informado por qué se realizaba? ¿Obtuvo devolución del resultado? El canal de comunicación fue el adecuado?

Respuesta:

.....

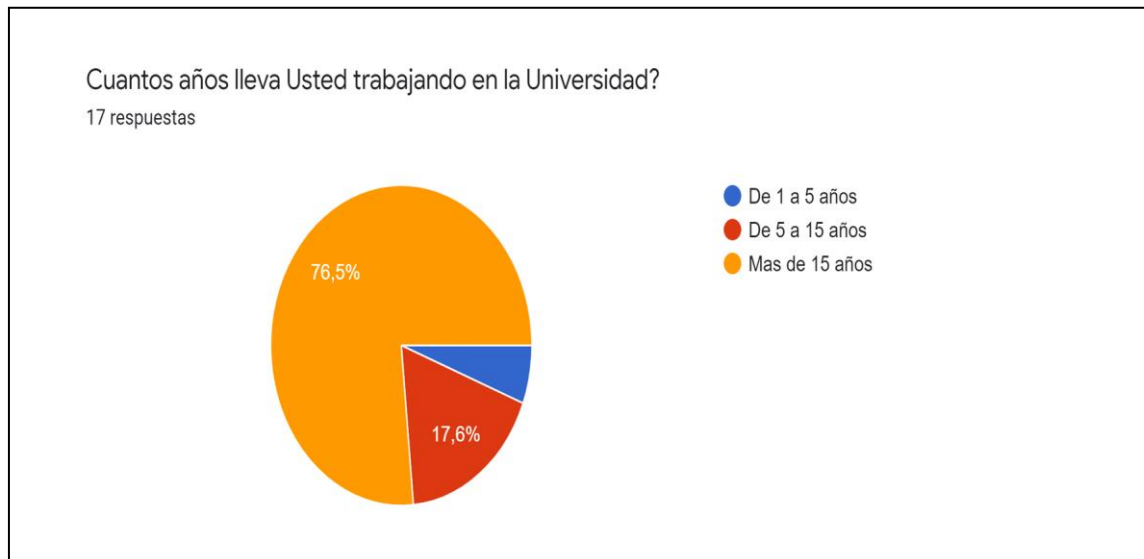
.....

.....

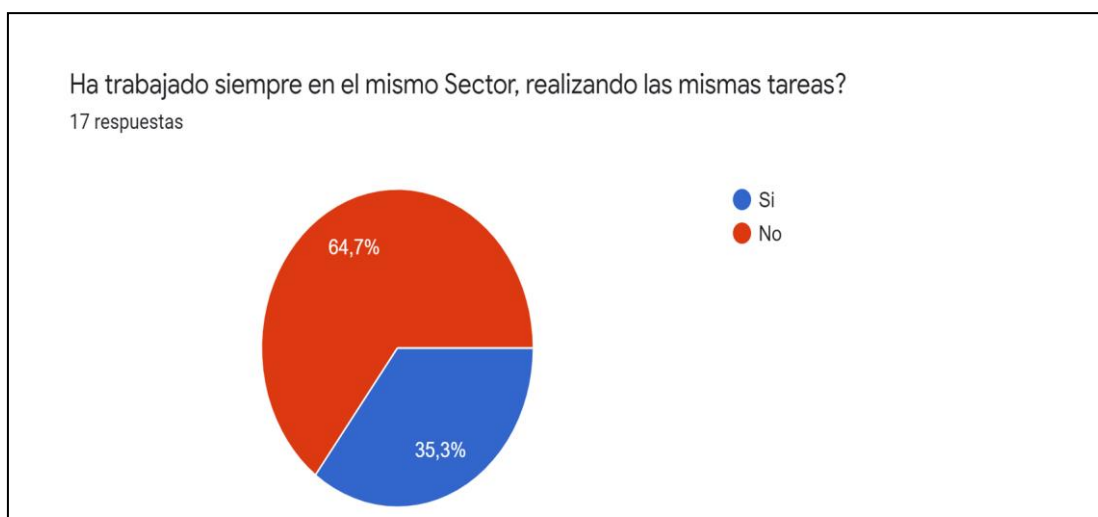
.

Resultados obtenidos de las encuestas

Pregunta N° 1



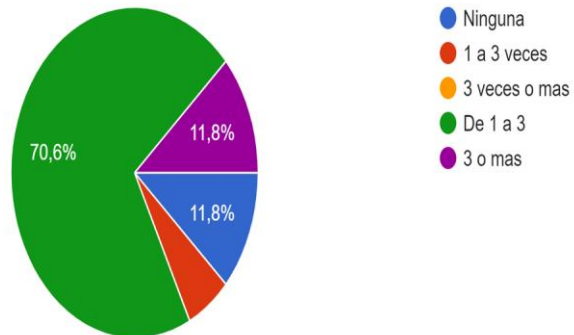
Pregunta N° 2



Pregunta N° 3

Mencionar cuantas veces fue transferido/a

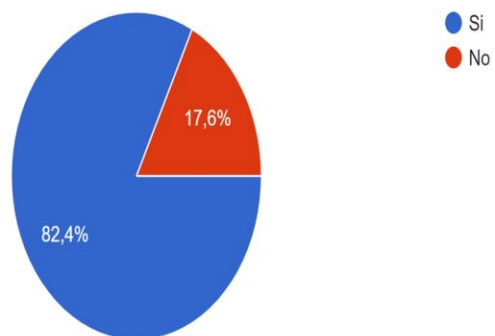
17 respuestas



Pregunta N° 4

Actualmente se siente cómoda/o con las tareas que realiza?

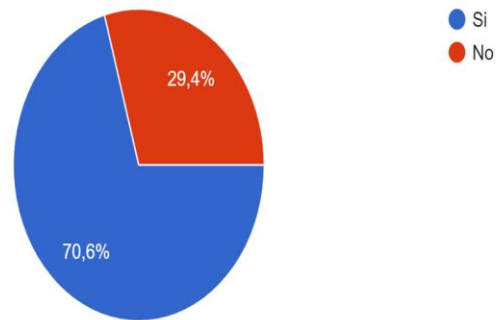
17 respuestas



Pregunta N° 5

Los recursos que utiliza en su trabajo son adecuados para su desempeño?

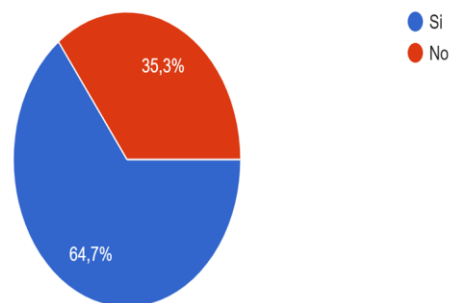
17 respuestas



Pregunta N° 6

Cree que trabajando con empeño tiene posibilidades de progresar?

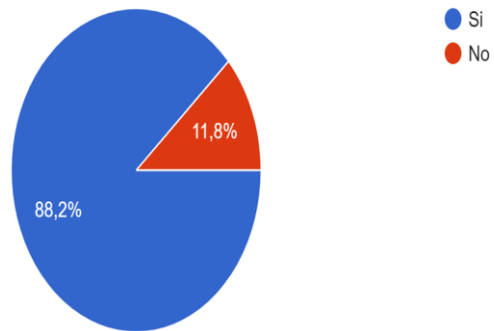
17 respuestas



Pregunta N° 7

Considera que los años de trabajo, su dedicación y su comportamiento amerita que sea promovida/o?

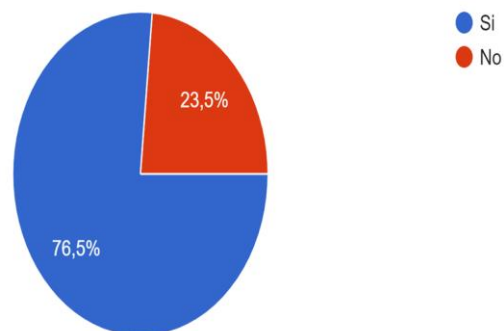
17 respuestas



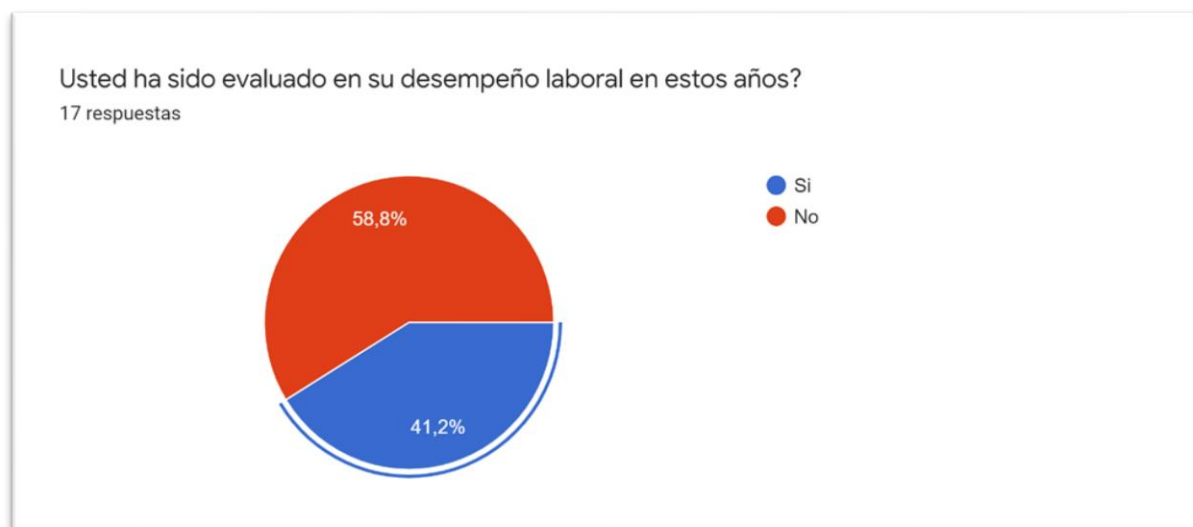
Pregunta Nª 8

Conoce lo que es evaluar por competencias?

17 respuestas



Pregunta N° 9



Pregunta N° 10

Fue informado porque se realizaba la evaluación? Obtuvo devolución del resultado?

El canal de comunicación fue el adecuado? 17 respuestas

rpta. 1. No obtuve una devolución

rpta. 2. No.

rpta. 3. Nunca, la comunicación es pésima

rpta. 4. Nada

rpta. 5. no la comunicación mala

rpta. 6. Correctamente

rpta. 7. No

rpta. 8. Se hicieron evaluación de desempeño, pero nunca dieron una respuesta, obviamente nunca se promovió a alguien.

rpta. 9. No obtuve devolución

rpta. 10. No se obtuvo los resultados

rpta. 11. De las encuestas de RRHH no recibimos devoluciones.

rpta. 12. No fue evaluado mi desempeño laboral, por lo que no obtuve el resultado ni la comunicación

rpta. 13. No tengo experiencia en evaluación de desempeños ya que no me realizaron o informaron el mismo

rpta. 14. Sí, fue adecuado

rpta. 15. Si

rpta. 16. Para subir una categoría

rpta. 17. No

Analisis cualitativo de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados administrativos

A partir de los datos extraídos de las encuestas realizadas a los empleados administrativos, surgen aspectos relevantes que indicaré a continuación:

1-Un alto porcentaje de empleados trabajan hace más de 15 años en la Universidad, con un promedio de 40 años de edad.

2-Otro aspecto no menor es la cantidad de personas que siempre han realizado las mismas tareas, lo que pudo haberse dado por la siguiente situación: un buen manejo de la información, falta de motivación para realizar otra tarea, falta de oportunidades.

3- La transferencia de las personas a otras áreas cobra un porcentaje elevado; el más alto se lo observa en la respuesta de 1 a 3 veces, le sigue el grupo, de 3 veces o más y por último las personas que nunca fueron transferidas. Hoy la transferencia se está realizando con intervención de varios actores.

4- También, la totalidad de los encuestados indica que está cómodo con las tareas que realiza. Por ser personas con mayor antigüedad prefieren continuar en su zona de confort.

5- La mayor cantidad de empleados indica que los recursos que le brinda la Universidad, para la cotidianidad de las tareas, es el adecuado.

6- Más de la mitad de los encuestados se encuentra convencido que con empeño puede progresar. Es el avance que realiza la persona para satisfacer sus necesidades básicas y poder concretar otros objetivos.

7- La mayoría de las personas, piensa que por su dedicación, el buen comportamiento y por los años en la Universidad, deberían ser promovidos. Actualmente, la promoción está siendo considerada como una herramienta para reubicar a personas en otras unidades de trabajo, con las mismas condiciones contractuales. El mérito no es un indicativo de ascenso, en estos momentos.

8- El término competencias es conocido por la mayoría de las personas encuestadas. Entienden que la organización puede poner la mirada en personas con potencial para cubrir algún cargo.

9- Ésta pregunta esta enfocada en saber si las personas fueron evaluadas a lo largo de éstos años. Un alto porcentaje atravesó una evaluación.

10-La mayoría coincidió en que no se comunicó por los canales formales el resultado de la misma. No estuvo claro el motivo de la evaluación. Aunque a veces se la utiliza para el cambio de categoría de los empleados, la que se ve reflejada en un incremento en los haberes mensuales.

Entrevista a personas claves de la Institución

Se entrevistó a las áreas de Secretaría Académica y Secretaria Técnica de la Facultad de Negocios y Coordinación de la Dirección Operativa del Sead.

Modelo de entrevista

- 1) El Eje N° 5 del Plan Estratégico 2016-2020, indica como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia de la Gestión Universitaria. ¿Podría indicar cómo se está llevando a cabo?
- 2) Considera que la UCASAL cuenta con el capital humano preparado para asumir los desafíos que se presentan?
- 3) En general. ¿Cómo considera el desempeño del personal administrativo en función de sus conocimientos, habilidades y cualidades?
- 4) ¿Periódicamente aplica una evaluación de tipo informal a una determinada persona o grupo de personas a fin de verificar el cumplimiento de una tarea indicada?
- 5) Re categorización, promoción y movilidad del Personal. ¿Considera que se llevan a cabo con la debida planificación?
- 6) ¿Habitualmente realiza al personal a cargo una devolución de cómo está realizando sus tareas?

Respuestas

Pregunta 1- El Eje N° 5 del Plan Estratégico 2016-2020, indica como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia de la Gestión Universitaria. ¿Podría indicar cómo se está llevando a cabo?

Rta.1

- En principio estamos reajustando las funciones que le competen a los roles de los diferentes actores institucionales, creando marcos normativos que describan, con precisión, el deber ser de cada práctica dentro de la facultad, sistematizando digitalmente los procedimientos administrativos.

Rta.2

- Para cumplir ese eje estratégico, se realizaron diferentes capacitaciones desde el área de Recursos Humanos, como así también se lanzó la carrera de Tec. Univ. en Gestión Universitaria

Rta.3

- He visualizado tres acciones importantes: las convocatorias internas para cambios de área, las capacitaciones gratuitas para el personal y las propuestas de movilidad.

Pregunta 2- Considera que la UCASAL cuenta con el capital humano preparado para asumir los desafíos que se presentan?

Rta.1

- En general, si. Esto no implica la necesidad de actualizaciones y capacitaciones permanentes que respondan a la complejidad de un mundo cambiante.

Rta.2

- Si, cuenta con capital humano para asumir desafíos.

Rta.3

- En cierta medida sí. También sería importante que se revise el perfil del empleado en función del puesto de trabajo en el que se desempeña.

Pregunta 3- En general. ¿Cómo considera el desempeño del personal administrativo en función de sus conocimientos, habilidades y cualidades?

Rta.1

- Considero que es un indicador muy amplio pero, en general, Bueno, según las áreas. No creo que falte conocimientos o habilidades pero sí, mayor compromiso con el objetivo general de la universidad y mayor motivación.

Rta.2

- Muy buena

Rta.3

- Considero que el desempeño del personal administrativo tiene un nivel medio y que podría mejorarse reforzando las capacitaciones internas, implementando un plan de carrera laboral.

Pregunta 4- ¿Periódicamente aplica una evaluación de tipo informal a una determinada persona o grupo de personas a fin de verificar el cumplimiento de una tarea indicada?

Rta.1

- Informal, si. Pero también creo necesaria la evaluación formal de común acuerdo y con indicadores claros.

Rta.2

- No

Rta. 3

- Si

Respuesta 5- Re categorización, promoción y movilidad del personal. ¿Considera que se llevan a cabo con la debida planificación?

Rta.1

- No. Creo que aún no se ha logrado este objetivo; quizás sí, en la planificación pero no en la transparencia. La situación es compleja e histórica, y seguramente haya que seguir trabajando en un mecanismo más justo y transparente.

Rta.2

- Creería que si.

Rta.3

- No tengo conocimiento al respecto.

Respuesta 6- ¿Habitualmente realiza al personal a cargo una devolución de cómo está realizando sus tareas?

Rta.1

- De manera informal, pero no alcanza. hay que tomarse muy en serio una devolución sistemática.

Rta.2

- si,

Rta.3

- Si, lo hago cada 3 meses.

Resultado obtenido entrevista a la responsable del UCASAL 24

- Qué es UCASAL 24?

Rta. Es un sistema utilizado por Mesa de Ayuda, creado para dar solución al alumno del sistema distancia, pero en la actualidad el sistema presencial hace uso del mismo desde que se inició la pandemia. Lo utilizan todos los alumnos con solo ingresar al SAG (Sistema de Autogestión).

- Cuándo fue creado?

Rta. El UCASAL 24 inicio en el año 2014. Desde el año 2015 y todos los años, este sistema certifica bajo normas ISO.

- Cuantas personas del sistema UCASAL 24 lo utilizan?

Rta. El UCASAL 24 está incorporado en las Facultades/áreas que solo tienen a cargo carreras a distancia. Hay un supervisor y una administrativa/o que recibe las consultas/reclamos relacionados a su facultad.

- Este sistema como se lleva a cabo, desde el momento que el alumno inicia una consulta/reclamo?

Rta. Si, este sistema cuenta con un circuito, donde intervienen varios actores. La respuesta final que se debe dar al alumno es verificada por el personal de mesa de ayuda. Estos cumplen el rol de auditor porque se verifica que lo solicitado por el alumno se haya respondido correctamente, caso contrario se vuelve a gestionar una nueva respuesta.

- Como se mide que UCASAL 24 responda de manera rápida al alumno?

Rta. Existen unos indicadores que muestran qué consultas/reclamos no están siendo revisadas o bien están siendo muy demoradas. Hay tres colores que indican como se está resolviendo la solicitud del alumno. En algunos casos, se realiza llamada telefónica al sector donde se puede ver una falta de respuesta para agilizar la misma. En este caso la mesa de ayuda cumple el rol de supervisar la tarea.

- Ud. como responsable de área lleva un control general de cómo realiza la tarea la persona designada para el sistema?

Rta. Realizo un informe de desempeño cada 3 meses, a las personas de las unidades que utilizan el UCASAL 24, a fin de dar a conocer dónde están los mayores inconvenientes que no permiten un buen desempeño. Se puede conocer como una persona realizo su tarea.

- Un dato que le resulte valioso destacar para este Sistema.

Rta.

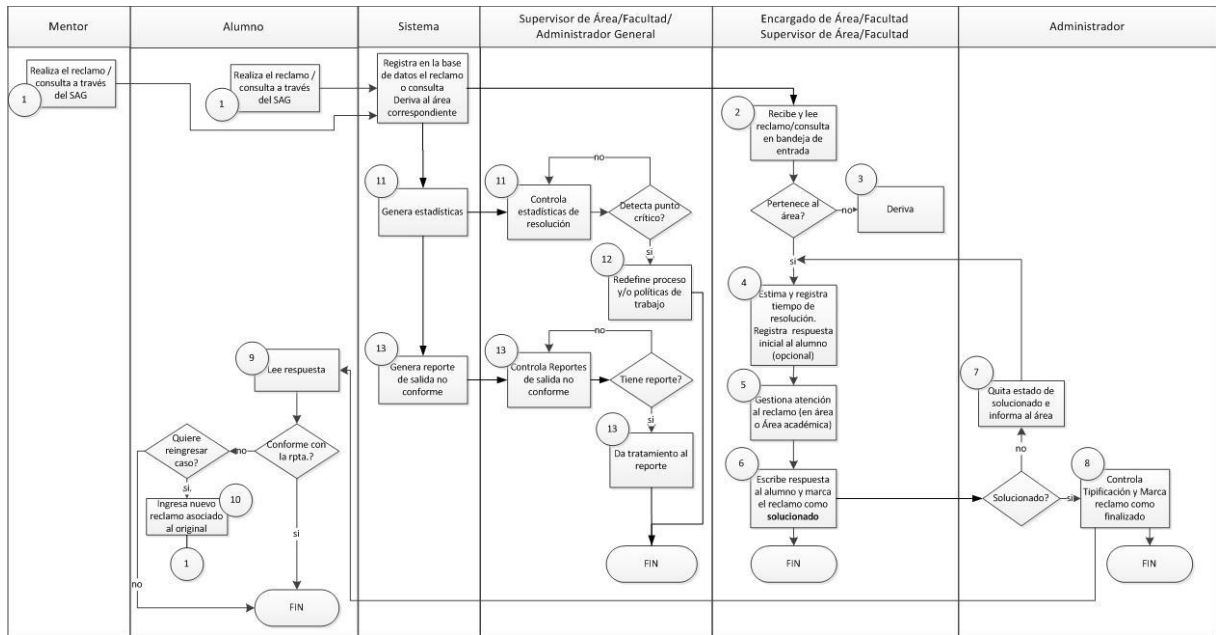
-En el año 2020, se duplicó el número de reclamos/consultas.

-Hay una sola Facultad que por Resolución adoptó como único medio de reclamo/consulta, el UCASAL 24, debido a la cantidad de carreras y alumnos. Es decir no utilizan el correo electrónico ni el teléfono para las solicitudes de los alumnos.

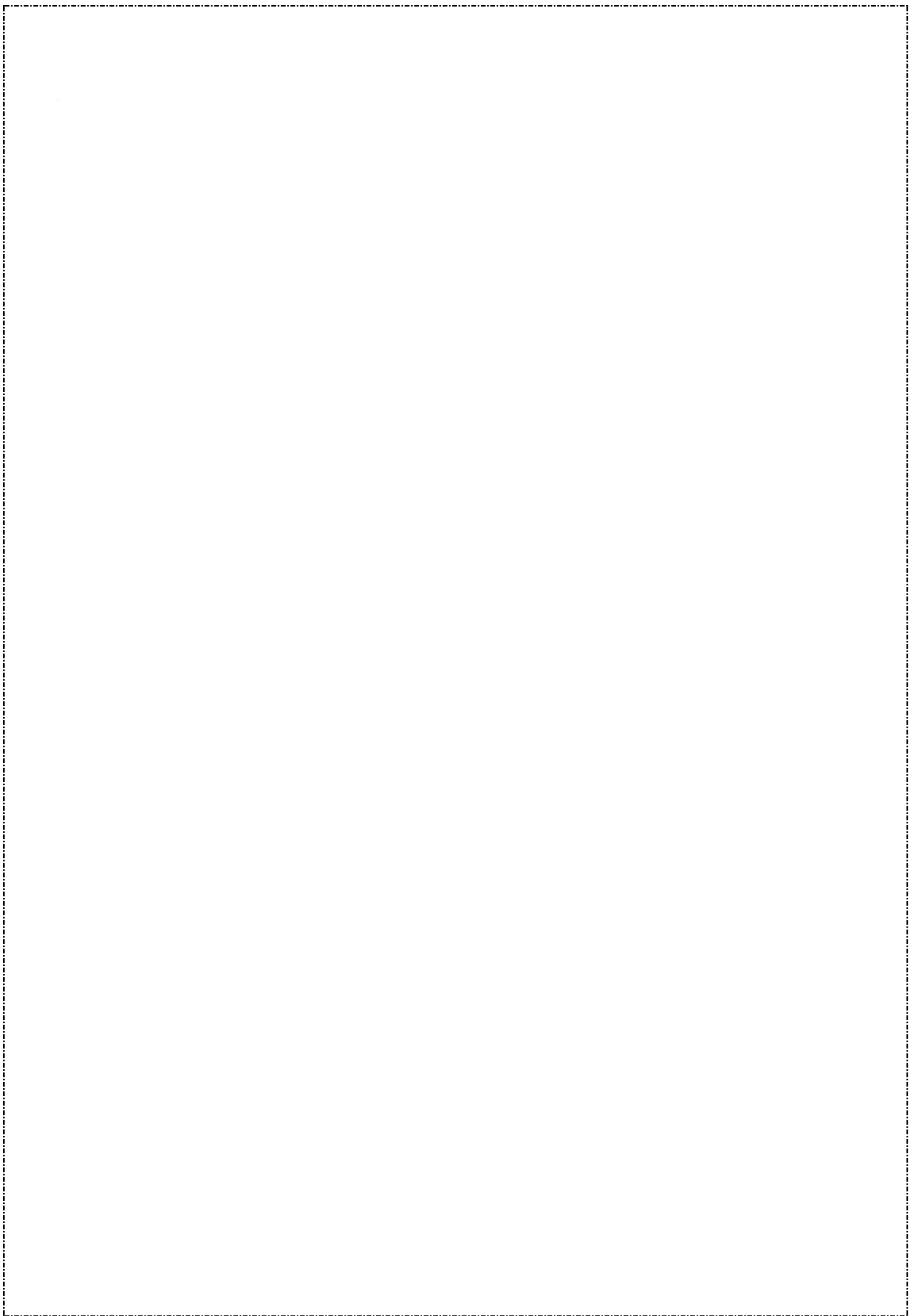
- Actualmente, son 30.000 mil clientes/alumnos con los que cuenta la Universidad.

- Este sistema genera las estadísticas necesarias para conocer donde están las falencias en la gestión administrativa.

Procedimiento de atención de consultas y reclamos- esquema



CAPÍTULO V
CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES



CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo fue analizar la evaluación del desempeño como herramienta de mejora del desempeño de los empleados administrativos, porque toda Institución debe saber con qué personas cuenta para trabajar, para cumplir con las metas propuestas.

El dato más relevante fue que la evaluación de desempeño no es utilizada, en la Institución, de manera formal. Pero, si se pudo conocer que algunos actores claves la utilizan de manera informal porque necesitan conocer cómo se trabaja. Sin embargo, las personas encuestadas manifiestan haber pasado por una evaluación de desempeño, pero en algunos casos se desconocía el motivo.

Se encontró que los mecanismos para la evaluación de desempeño no están presentados en un escrito. No está claro cuándo se aplica una evaluación de desempeño o cómo se mide el desempeño cuando surge la necesidad realizar una rotación de personal, por ejemplo.

Las funciones principales del área de Recursos Humanos se encuentran bien definidas y publicadas en Intranet, el espacio interno Institucional que puede ser consultado por los directivos, personal docente y no docente de la Universidad. No hay políticas previstas que indiquen porque y para que evaluar, sus beneficios, los objetivos que se obtienen si se la implementa, pero entre las funciones que indica este documento se puede mencionar, *la de proponer a las Autoridades, políticas, normas y procedimientos en los distintos ámbitos de la gestión de Recursos. Difundir las políticas, proyectos y programas de Recursos Humanos.*

Al no tener lineamientos establecidos para medir el desempeño de los empleados es importante definir primeramente el puesto de trabajo. Indicar el perfil que se requiere para el puesto. La evaluación del desempeño se debe planear, organizar con la intervención de actores principales, implementar con los instrumentos que validen la misma y controlar que todo se lleve a cabo, según lo planificado. Esto debe tener una relación con lo que menciona Marta Alles, que indica que solo se podrá decir que una persona se desempeñó bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Esto es la adecuación persona-puesto.

RECOMENDACIONES

Promover el desarrollo de políticas de evaluación del desempeño por competencias permitirá saber como estan trabajando las personas. . Estas políticas deben tener un consenso y la aceptación de todas las partes.

Chiaventato- Cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

El resultado de las encuestas obtenidas arroja que, se realiza una evaluación del desempeño a partir de la observación del trabajo diario de los empleados administrativos. Los cargos jerárquicos que tienen personas a cargo, la realizan de una manera informal. Ellos buscan una respuesta positiva, ante cierto desempeño, pero también pueden tener una respuesta negativa y es aquí cuando pueden

analizar lo que ha sucedido, buscar las causas que generaron tal situación y corregirla.

Por esto es importante que, estas personas que gestionan personas diariamente, cuenten con el apoyo necesario para contrarrestar ciertas falencias y lograr así un buen desempeño, más cuando sucede en reiteradas veces. Hablamos aquí de la capacitación.

Se recomienda crear un manual de funciones con las tareas específicas para cada puesto, lo que permitirá definir las competencias a evaluar (conocimientos, habilidades, cualidades). Actualmente, no se ha implementado un escrito de este tipo, por ej. personas que trabajan en Facultades tienen funciones muy diferentes a personas que trabajan por ej. en la Dirección de Alumnos, donde ésta concentra la atención de todo el alumnado de la Universidad.

Llevar un un registro digital actualizado de los empleados de la Institución que permita conocer datos relevantes para una promoción futura.

Este es un beneficio para la empresa puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias- Chiavenato.

Diseñar un programa de reconocimiento para que el empleado se sienta valorado y reconocido, lo que generará compromiso con la institución. Aumentará la confianza en sí mismo y su motivación se verá reflejada en su rendimiento.

La movilidad, es una acción que está llevando a cabo la Universidad que consiste en la búsqueda de personas con un cierto perfil para realizar las mismas tareas y/o nuevas, en otro sector. Por ello, es necesario que los actores involucrados puedan trabajar juntos en este proceso de cambio, de manera correcta y transparente, mediante la aplicación de la evaluación de desempeño a fin de recabar información necesaria del postulante.

Se sugiere aplicar el método de evaluación de escalas gráficas por su sencillez. Es fácil de entender y de aplicar. Sería importante que en la gestión del personal jerárquico (Decano, Directores, Administradores) se aplique cada dos años, este método, al inicio del mandato y al finalizar el mismo; esto como informe de gestión final. *Marta Alles, indica que la evaluación del desempeño mejora la actuación futura de las personas, y mejora los resultados de la empresa.*

Por último, deseo destacar el Sistema de UCASAL 24, de la Mesa de Ayuda, como una herramienta útil para obtener información de las falencias en la gestión administrativa que se presentan en ciertas unidades. Este sistema es utilizado por los alumnos de ambos sistemas, presencial y distancia, de la Institución. Ellos gestionan desde el S.A.G (sistema de autogestión) su consulta/reclamo sobre temas administrativos y académicos. Este sistema certifica todos los años normas ISO.

Se sugiere revisar las estadísticas que arroja información necesaria de conocer.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ANEXOS

- Plan Estratégico 2016.2020- R.R. 1098/16

<http://www.ucasal.edu.ar/contenido/2017/plan/PLAN%20ESTRATEGICO.pdf>

- En la búsqueda de información relevante sobre la evaluación del desempeño en la Argentina, surge el siguiente resultado que publicó la Revista Mercado. Año 2019

- Link:

<https://mercado.com.ar/management-marketing/82-de-trabajadores-con-evaluacion-de-desempeno/>

Randstad, firma global en servicios de Recursos Humanos.

Estudio que revela las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores en 34 países, incluido la Argentina.

*Realizan en su empresa evaluación de performance?

82%	18%
Tiene un proceso de evaluación informal	No tiene

*Fueron encuestados sobre la periodicidad en que son evaluados.

23%	22%	14%	13%	10%
anual	mensual	trimestral	semanal	semestral

*Sobre la forma en que se percibe, el ser evaluados

79%	82%
Instancia para que los jefes den una devolución forma de trabajo.	Conversación abierta y franca al ser evaluado

*Feedback a los jefes, fuera de la evaluación formal

57%	71%	65%
Se alienta a dar feedback a los jefes, por fuera de la evaluación habitual	Se siente cómodo al proporcionarlo y recibir devoluciones de parte de él	Se alienta a proporcionar feedback, en sus lugares de trabajo, entre colegas en todo momento.

*Manera en que los colaboradores comparten sus comentarios y devoluciones.

55%	11%	11%	2%	21%
-----	-----	-----	----	-----

Feedback en persona	Encuestas online	Feedback por escrito	Otras vías	No es consultado por feedback
---------------------	------------------	----------------------	------------	-------------------------------

➤ Encuesta clima laboral de UCASAL



Encuesta de Clima Laboral
- 2020 -
Dirección de Recursos Humanos



Metodología



Envío
E-mail



Respuestas
Online



Confidencialidad
Unión Europea



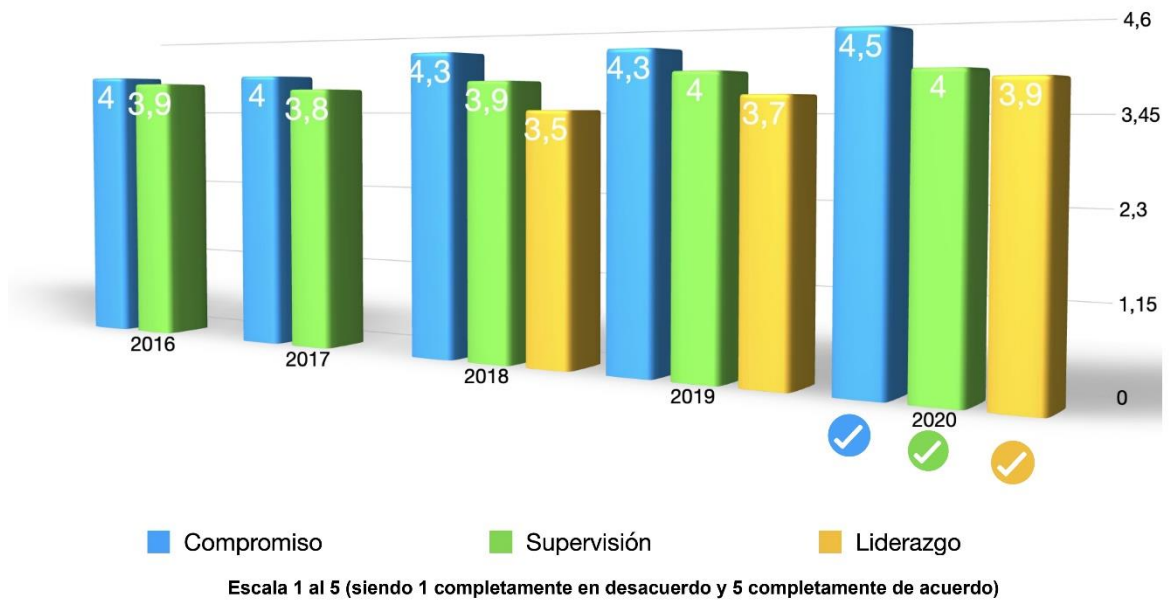
Compromiso
Supervisión
Liderazgo



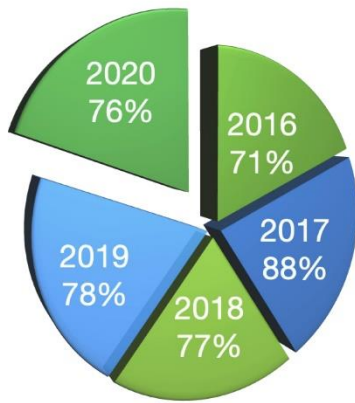
Valoración
1 a 5



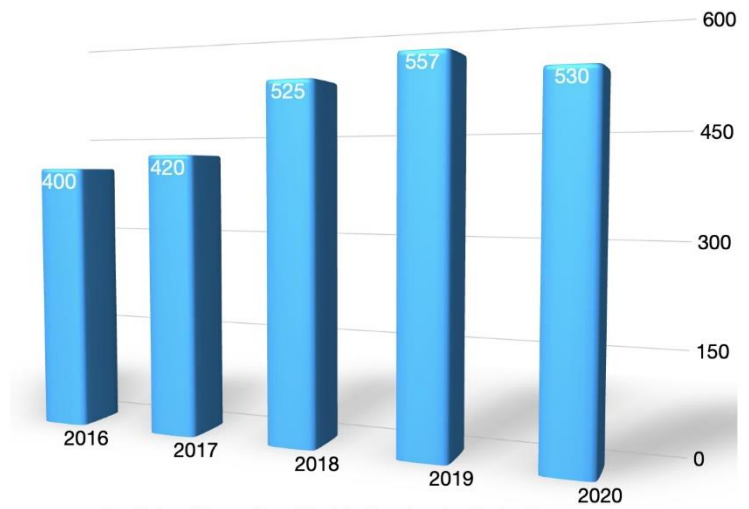
Se incorpora medición sobre la actuación de la Institución en marco pandemia Covid - 19. Determinación de índice C-19.



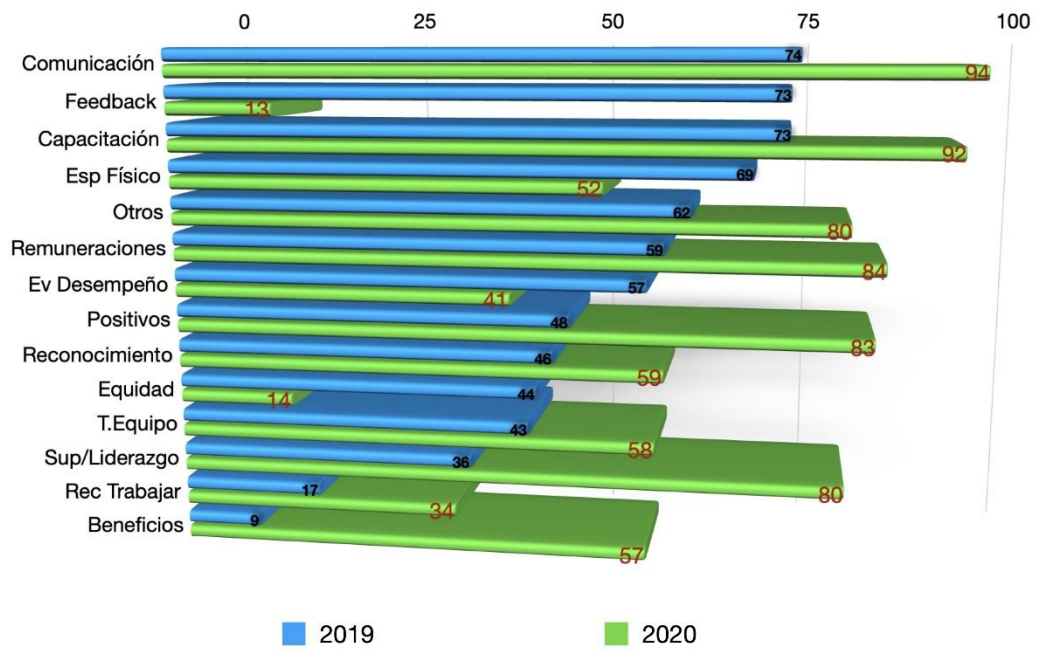
Evolución



Tasa Respuesta Interanual
X: 78



Participación en Cantidad de Empleados Invitados

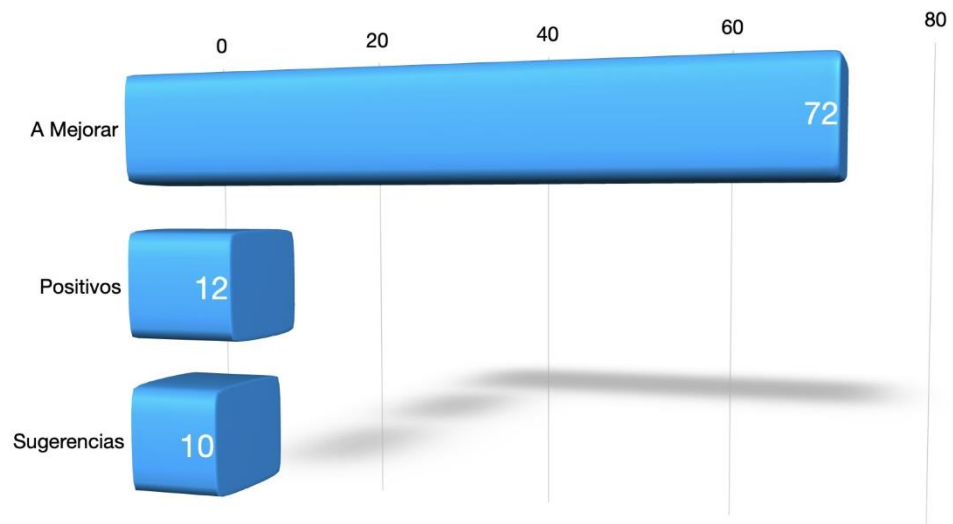


Comentarios Recibidos

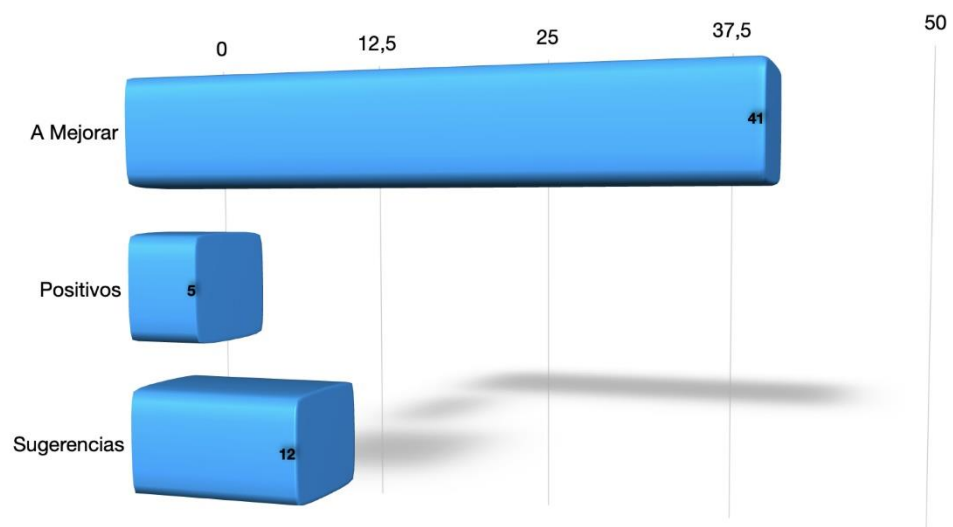


 **958 comentarios recibidos / 75 hojas A4**

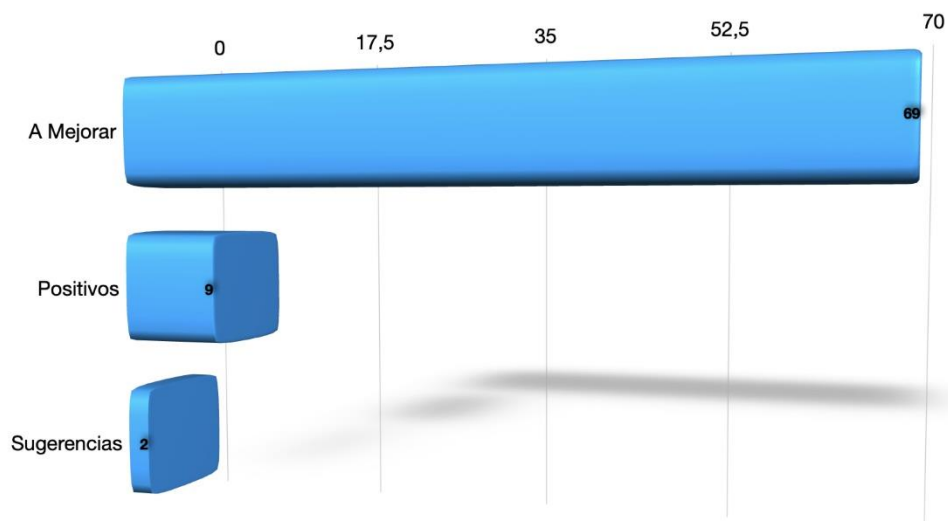
Comunicaciones



Trabajo en Equipo



Supervisión & Liderazgo



Apéndice de Comentarios (aclaraciones)

Comunicación: se refiere a comunicación interna, procesos, metodologías, tecnologías utilizadas, intra e íter áreas. Se relaciona con reuniones departamentales programadas, relaciones interpersonales relacionadas al trabajo, y en general cuestiones que dependen de prácticas implementadas o no por los Responsables de cada Sector.

Reconocimiento: se refiere a las actitudes tanto del jefe directo y en forma general de la Institución, en relación a la persona en el puesto de trabajo. Abarca un abanico que incluye agradecimientos, gestos de buena educación, identificación de la persona en función a sus capacidades y evaluación del desempeño del colaborador.

Espacio Físico: incluye las necesidades de mejoras edilicias, disposición y diseño de oficinas, condiciones de higiene y seguridad para llevar adelante la tarea.

Feedback: necesidades de un diálogo abierto relacionado al desempeño de la persona en el área y de la mejor forma de hacer las cosas. Se relaciona con las evaluaciones de desempeño y al mismo tiempo de reconocimiento (feedback positivo). Incluye el acuerdo sobre la mejor forma de cumplir las funciones conociendo en forma concreta los objetivos deseados por el Superior Directo / Institución.

Supervisión / Liderazgo: abarca cuestiones de falta de / necesidades de control, toma de decisiones, definiciones de objetivos y responsabilidades en las funciones, falta de aplicación de sanciones cuando es debido, acompañamiento y fomento del trabajo en equipo con la participación de todos los colaboradores por parte del superior directo.

Positivo: se recogen comentarios que hacen mención a cualquier aspecto positivo de la Gestión, tanto del Área, Jefe, Compañeros de Trabajo o Institución.



Conclusiones



Promedios:
490 Participantes - 78% Tasa Rta.
5 Años tendencia positiva

- ✓ Índice Compromiso de 4 a 4,5 (últimos 3 años alza)
- ✓ Índice Supervisión con promedio de 3,9, de 5 puntos.
- ✓ Comentarios incrementaron de 650 en 2019 a 958 en 2020.



Pandemia: Conversión a Teletrabajo - Cuidado de la Salud. Muy buen Puntaje (3,7).
Contexto Económico Mundial Complicado y Regional Deprimido. Incrementan los reclamos por remuneración ajustada a realidad económica. Demanda de Beneficios remunerativos y no remunerativos.
A pesar de lo anterior, el índice de compromiso incrementa medio punto. Hay reconocimiento de una buena gestión general. Esto se respalda con el análisis del resto de los ítems + el incremento de comentarios positivos respecto al año anterior.



Se deben mejorar las comunicaciones interdepartamentales / transversales. Se pone de manifiesto todos los años. Este incrementó debido seguramente al teletrabajo. (Vicerrectores / Sec. Académicos con menor puntaje).
Trabajo en equipo: misma situación. (Vicerrectores / Directores / Coordinadores con menor puntaje).

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha - (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Chiavenato, Idalberto- Administración de Recursos Humanos- Segunda Edición McGraw-Hill, México.
- Werther, William B., Jr.-Davis, Keith, (2004) Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición.
- Yuni, Jorge/Claudio Urbano- Técnicas para Investigar 2-Editorial Brujas- 2006.
- Yuni, Jorge/Claudio Urbano- Técnicas para Investigar 3-Editorial Brujas- 2006.
