

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



TESINA DE GRADO PARA EL TÍTULO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Evaluación de Desempeño por Competencias: Estudio de Caso en un Grupo de
Transferencia de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del
Comahue**

Director:

Dr. Rubeo, Roberto Enzo

Tesista:

Pagano, María Julia. Legajo N°: 114150

Neuquén – Argentina

Diciembre, 2021

RESUMEN

El propósito de este estudio es revisar el proceso de evaluación de desempeño de las personas en una organización cuya dependencia se encuentra en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Comahue y brinda servicios a empresas privadas de la industria hidrocarburífera, en la ciudad de Neuquén. En la investigación se hallaron algunas falencias en el proceso que afectan la eficiencia organizacional y el ambiente laboral. En base a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se expone el diagnóstico del proceso actual, recomendaciones, un plan para implementar las mejoras necesarias, el cual incluye como punto novedoso la aplicación de la gestión por competencias; el diseño de una herramienta de evaluación y el procedimiento de evaluación de desempeño a aplicar en la organización de estudio.

Palabras clave: evaluación de desempeño, gestión por competencias, diagnóstico, herramienta de evaluación

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, principalmente a mi madre por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis amigas y amigos por su comprensión y soporte en esta última etapa.

Al profesor Roberto por aceptar dirigir la tesina y estar siempre dispuesto a guiarme en la elaboración del trabajo.

A los directores de la organización de estudio y todos sus integrantes por facilitarme sus opiniones, documentos y su tiempo para realizar sus aportes a la investigación.

A Dios, por darme la energía para realizar este último esfuerzo y poder plasmar todo lo aprendido en la universidad y en la vida misma.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	7
Fundamentación del tema	7
Planteo del Problema	8
Alcance y Limitaciones	17
Organización de la tesina	17
CAPÍTULO I	19
MARCO TEÓRICO	19
1.1 Antecedentes	19
1.1.2 Conclusiones	24
1.2 Marco conceptual	24
1.2.1 La Administración de recursos humanos.....	24
1.2.1.1 La Administración de Recursos Humanos y su Evolución.	25
1.2.1.1.1 <i>Objetivos, procesos y ubicación del área en la estructura organizacional.</i> ..	27
1.2.2 Gestión del Desempeño	31
1.2.2.1 Definición, fines y relación con otros procesos de recursos humanos.....	31
1.2.2.3. Medida del desempeño.	40
1.2.2.3.1 <i>Métodos de medición.</i>	41
1.2.2.3.2. <i>¿Cuál es el mejor método de evaluación?</i>	49
1.2.2.3.3. <i>Retos para medir eficazmente el desempeño.</i>	52
1.2.2.3.4. <i>La medición sistémica.</i>	57
1.2.2.4. Factores de éxito para el diseño y la implementación de la evaluación del desempeño.....	58
1.2.2.5. El rol del área recursos humanos en la evaluación de desempeño.....	59
1.2.2.6. Tendencias globales entorno a la gestión del desempeño.	60
1.2.2.7. Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño.	65
1.2.3. Evaluación de desempeño por competencias	68
1.2.3.1. Introducción a la gestión de recursos humanos por competencias.	68
1.2.3.2. ¿Qué es una competencia?	68
1.2.3.3. Pasos para ejecutar un sistema de gestión por competencias	72
1.2.3.4. Evaluación del desempeño por competencias.....	75
1.2.3.4.1 <i>La frecuencia en los comportamientos.</i>	82
CAPITULO II.....	86
MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	86

2.1 El Estudio	86
2.2. Población	88
2.3. Variables, Dimensiones e Indicadores	88
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	90
2.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamiento de la Información	91
CAPITULO III	94
EL CASO EN ESTUDIO	94
3.1 Descripción del Funcionamiento del Proceso de Evaluación de Desempeño en la Organización de Estudio	94
3.2 Caracterización de los parámetros de desempeño utilizados	112
3.3 Diagnóstico del Proceso de Evaluación de Desempeño	120
3.4 Diseño del Instrumento de Evaluación.....	125
3.5 Elaboración del Procedimiento de Evaluación de Desempeño	134
CAPÍTULO IV.....	142
CONCLUSIONES	142
4.1 Conclusiones	142
4.2 Aportes Teóricos y Prácticos al Campo Disciplinar	143
4.3 Recomendaciones y Plan de mejora	145
4.4 Futuras Líneas de Investigación.....	148
REFERENCIAS.....	151
ÍNDICE DE FIGURAS.....	154
ÍNDICE DE TABLAS.....	156
APÉNDICE	157
Cuadro de resultados de la revisión bibliográfica	157
Análisis Cuantitativo de Respuestas Abiertas	160
Entrevista con el director general.....	165
Encuestas	177
Encuesta N° 1. Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño desde el Punto de Vista del Evaluado.	177
Encuesta N° 2. Relevamiento de opinión sobre el Proceso de Evaluar el Desempeño... 181	
Encuesta N° 3. Encuesta de Satisfacción desde el punto de vista del evaluador	183
Encuestas Orales	184
Instructivo de Evaluación	185
Diccionario de Competencias.....	198
Diccionario de Comportamientos	209
ANEXOS	220

Declaración de la Política Integrada de la Organización	220
Procedimiento de Confección de Informes Ambientales	224
Informe de desempeño del Área Técnica	227
Informe de Desempeño Área Ambiente	229
Resolución N° 35. Facultad de Ingeniería. UNCo	231
Resolución N° 404/1994	232
Resolución N° 785/2005	250
Resolución N° 266/2008	257
Resolución N° 414/2021	266

INTRODUCCIÓN

Fundamentación del tema

Medir las acciones de una organización es imprescindible para mejorar la productividad y la dirección de sus objetivos. Son las personas quienes llevan adelante las tareas y toman decisiones en pos del cumplimiento de los mismos. En su devenir, impactan positiva o negativamente en la calidad del servicio o del producto que ofrece la organización. Por lo tanto, es necesario saber cómo se desenvuelven en sus puestos. A esta actividad se la denomina evaluación de desempeño.

Los rápidos avances tecnológicos en las telecomunicaciones y en la informática están transformando la naturaleza del conocimiento, habilidades y talento de los individuos. Así, las organizaciones que operan en el actual mundo globalizado requieren de un tipo diferente de trabajador, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que le permitan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico (Bontis, 2002, p. 3). Todo ello hace que en las organizaciones adquiera mayor relevancia el área de Recursos Humanos, quien se ocupa de gestionar de manera especial los activos intangibles.

Las organizaciones compiten para lograr ventajas duraderas en el tiempo. Éstas se encuentran principalmente en lo que se denomina las “soft skills” o el “know how”. Es decir, las habilidades, conocimientos, actitudes frente a situaciones dadas en el puesto de trabajo, formas de solucionar problemas que son únicas en el mercado. A la hora de elegir el servicio o producto los clientes posicionan primero a aquellas organizaciones que se destacan por “hacer bien las cosas”. Es por ello que detectar fortalezas y debilidades, tanto en la ejecución de tareas como en la adecuación de la persona al puesto, identificar

talentos clave, orientar la conducta, impulsar formación y capacitación, implementar planes de carrera se ha vuelto estratégico para ganar posicionamiento.

En este sentido, la evaluación de desempeño cobra suma importancia como herramienta administrativa y como proceso de mejora. La autora Martha Alles (2006) propone el modelo de gestión por competencias para, entre otras actividades, evaluar el desempeño de forma estratégica y así ganar posicionamiento administrando el talento humano. Este trabajo, se focalizará en investigar el proceso de evaluación de desempeño en una dependencia de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Comahue que presta servicios a empresas privadas en el sector hidrocarburífero, durante el año 2021. Es un tema que ha llamado la atención de la tesista, ya que atañe al ámbito de Recursos Humanos, y en base a su experiencia laboral y sus intereses personales el intercambio con otras personas es fundamental.

Planteo del Problema

La organización bajo estudio es un grupo de transferencia. Las actividades que desarrolla este y otros grupos dentro de la Universidad Nacional del Comahue, se encuentran reguladas en la ordenanza UNCo N° 160/94, la cual considera la necesidad de establecer vínculos permanentes con los sectores demandantes de conocimientos científicos y tecnológicos, de la región y del país. Las mismas pueden referirse a:

- Innovación tecnológica
- Investigación y desarrollo
- Asistencia técnica y asesoramiento
- Transferencia de know how
- Servicios con oferta permanente
- Dictado de cursos o seminarios no curriculares destinados al medio externo.

La norma a su vez, define las responsabilidades de los distintos actores, a saber:

1. La unidad ejecutora. Es quien realiza propiamente dicha actividad de transferencia. Es responsable de llevar un registro exhaustivo de los trabajos realizados, informes y fechas de entrega, así como información propia de los comitentes con quienes se relacione. En este sentido, se solicita que el mismo posea un registro ordenado de sus trabajos/servicios, los cuales debe detallar en un informe trimestral a la Secretaría de Extensión con los detalles de los trabajos realizados y montos facturados.
2. La unidad académica. Es quien debe percibir los pagos por los servicios prestados por las unidades ejecutoras y quien transfiere a la Universidad el 10% de los ingresos, los cuales se distribuyen de la siguiente forma:
 - 5% fondo de formación de recursos humanos.
 - 5% fondo para promoción de gestión y desarrollo, evaluación de las actividades de transferencia.

Debe emplear los fondos percibidos para sustentar los gastos emergentes de todos los proyectos, desde insumos básicos como materiales, viáticos, viajes, bibliografía, energía eléctrica, gas, entre otros. También debe emplear los fondos para las retribuciones, honorarios pactados con el personal, estudiantes y/o a terceros contratados al respecto.

3. La Universidad. A través de Secretarías e Institutos, tiene tanto la supervisión general como particular del sistema. La supervisión general, la realiza la Secretaría de Extensión, quien además tiene la responsabilidad de administrar los fondos recibidos desde las unidades académicas. En el caso del fondo para promoción de gestión y desarrollo, evaluación de las actividades de transferencia,

debe favorecer a aquellas que, en la universidad o en la vinculación con el medio, tiendan a generar igualdad de oportunidades.

Es la encargada de proveer a las unidades ejecutoras la información para facturación y cobro de los trabajos realizados.

Pone al servicio de la vinculación con otros entes, a la Funyder (Fundación de la Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Regional) quien es posible de ser el vínculo entre la universidad y las empresas.

La Facultad de Ingeniería promueve la vinculación y el extensionismo industrial como uno de los medios para construir referencia tanto en el ámbito científico tecnológico y productivo como en la acción hacia la comunidad. Busca potenciar la vinculación tecnológica, articulando y facilitando la interacción del sector productor de bienes y servicios con los diferentes espacios internos de la Facultad para la promoción de proyectos que fomenten la innovación tecnológica, investigación y desarrollo y la asistencia técnica. (Actividades de vinculación y transferencia. Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Comahue. Recuperado el día 2 de abril de 2022 de <https://fainweb.uncoma.edu.ar/>)

Las actividades de transferencia que desarrolla pueden ser:

- Servicios Analíticos Especializados: Ensayos, análisis, mediciones, determinación de características y propiedades, calibraciones y/o contrastes u otros procedimientos analíticos. Pudiendo ser:
 - a) Sistematizados. Servicios que dependen de la utilización de instrumental específico y de la aplicación de protocolos y/o normas de referencia, cuyos resultados requieren de interpretación técnica.

- b) No Sistematizados. Servicios que dependen de la utilización de instrumental específico para los que no hay protocolos establecidos y/o normas y deben desarrollarse metodologías ad hoc validadas para su implementación e interpretación de resultados.
- Asistencia Técnica: Asesoría técnica, consultoría, diagnósticos y relevamientos, informes técnicos y/o peritajes. Comprende a las actividades a demanda de terceros que pueden cumplimentarse sobre la base de las capacidades, especialización técnico-científica y experiencia de los/as profesionales que las realizan.
 - Formación y Capacitación: Propuestas de capacitación técnica no curriculares en temáticas específicas, del campo disciplinario del grupo, destinada a terceros bajo modalidad in Company y/o abiertas a destinatarios específicos.
 - Gestión Tecnológica: Contempla la asistencia para la organización, formulación y gestión de proyectos relacionados con la innovación, incorporación y/o transferencia de tecnología. Complementariamente acompaña la difusión, comercialización y protección de la propiedad intelectual de productos y procesos tecnológicos y la vinculación con otras instituciones del sistema.
 - Investigación y Desarrollo: Actividades a demanda específica de una (o varias) organizaciones, con el fin de generar nuevos conocimientos o realizar adaptaciones tecnológicas. Pueden encuadrarse bajo esta figura los estudios sistemáticos, diseños y/o construcción de prototipos, los estudios sobre usos de materiales y/o nuevos procedimientos, el desarrollo de procesos industriales y de productos.
 - Transferencia tecnológica o de “know how”: encuadra a desarrollos/s producido/s por cuenta y riesgo de la Facultad de Ingeniería y/o de la Universidad (nuevo

conocimiento, adaptación tecnológica, incorporación de tecnología y/o conocimientos a un producto o proceso, etc.) y que, mediante acuerdos específicos, cede a favor de un tercero (empresas, organizaciones, etc.) la explotación comercial y/o uso del mismo durante un período determinado, en un territorio definido. (Actividades de vinculación y transferencia. Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Comahue. Recuperado el día 2 de abril de 2022 de <https://fainweb.uncoma.edu.ar/>)

El grupo de estudio se clasifica dentro de las actividades de asistencia técnica ya que su tarea es realizar un informe de auditoría para certificar tanto las condiciones de seguridad de las instalaciones, como aspectos técnicos y ambientales en plantas de elaboración, procesamiento, almacenamiento y/o despacho de hidrocarburos y sus derivados. Las mismas, se encuentran obligadas a presentarlo ante la Secretaría de Energía de la Nación, debido a que la actividad generada por la manipulación de hidrocarburos y sus derivados es fuente de riesgos, con elevado grado de posibilidad de hechos que produzcan el deterioro ambiental, generen riesgos a la salud y afecten la calidad de vida de la población. (Resolución N° 404,1994)

Haciendo un recorrido histórico del marco legal de la actividad de auditorías; en el año 2008, el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios emitió la Resolución N° 266 por la cual creó un Registro de Universidades Nacionales para la realización de auditorías técnicas, ambientales y de seguridad en áreas de almacenaje, bocas de expendio, plantas de procesamiento, de fraccionamiento y almacenamiento, refinerías, tanques de almacenaje subterráneos y no subterráneos, cisternas para transporte de hidrocarburos y sus derivados, que reemplazó al Registro de Profesionales Independientes y Empresas Auditoras de Seguridad creado a partir de la Resolución N° 404/94 de Secretaría de Energía de la Nación. De esta manera, se abrió el espacio para

que un grupo de profesionales de la Universidad Nacional del Comahue propusiera ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería la creación de un grupo de transferencia dedicado a la actividad. Actualmente, las auditorías las puede realizar toda persona física y/o jurídica, universidad o institución (Resolución N° 414, 2021).

En el año 2010, comienza su actividad el grupo de estudio (Resolución N° 35, 2010) forjando una unidad organizativa dentro del departamento de Mecánica Aplicada de la Facultad de Ingeniería. En un principio, las auditorías se realizaban con la participación de empresas que contaban con Convenio de Asistencia Recíproca con la FAIN, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 6 a) del Anexo I de la Res. 266/08, que habilitó esta metodología hasta tanto la Universidad adquiriera la idoneidad exigida por la Resolución.

A partir del año 2011, con el crecimiento de sus actividades, se comienzan a incorporar otros integrantes a través del régimen de Becas de Práctica Pre- profesional Universitaria “Becas PPU”, regidas por la Ordenanza 125/2010. Esta modalidad permite otorgar a los estudiantes un importante espacio para su formación previo a su graduación. En función a sus actividades y decisiones, algunos pasan bajo contrato de trabajo o se insertan en el medio laboral.

Con el correr de los años, la experiencia adquirida y el reconocimiento por sus labores, se fue incorporando personal, como también equipos e instrumentos para la realización de las auditorías, logrando la total independencia en su actividad, llevándolas a cabo con su propio personal y equipos, sin depender de terceros.

La organización cuenta con un Sistema de Gestión Integrada donde declara sus objetivos generales:

- Lograr ser el servicio de auditorías demandado por la industria, basados en los ejemplos de calidad, seguridad y coherencia profesional que sólo los integrantes de un equipo universitario pueden brindar.
- Demostrar que los estudiantes, profesores y profesionales que conforman la organización pueden alcanzar y brindar el más alto nivel ético, moral y técnico que la sociedad pueda esperar de un servicio.
- Conseguir una permanente y progresiva formación profesional de nuestro equipo de trabajo, mediante el estudio y análisis de cada nuevo desafío laboral.
- Favorecer a la comunidad tanto con el prestigio de nuestros servicios como por el nivel de los profesionales que a partir de estas prácticas se incorporan a la sociedad.

En la figura 1 se presenta el organigrama de funciones de la unidad organizacional.

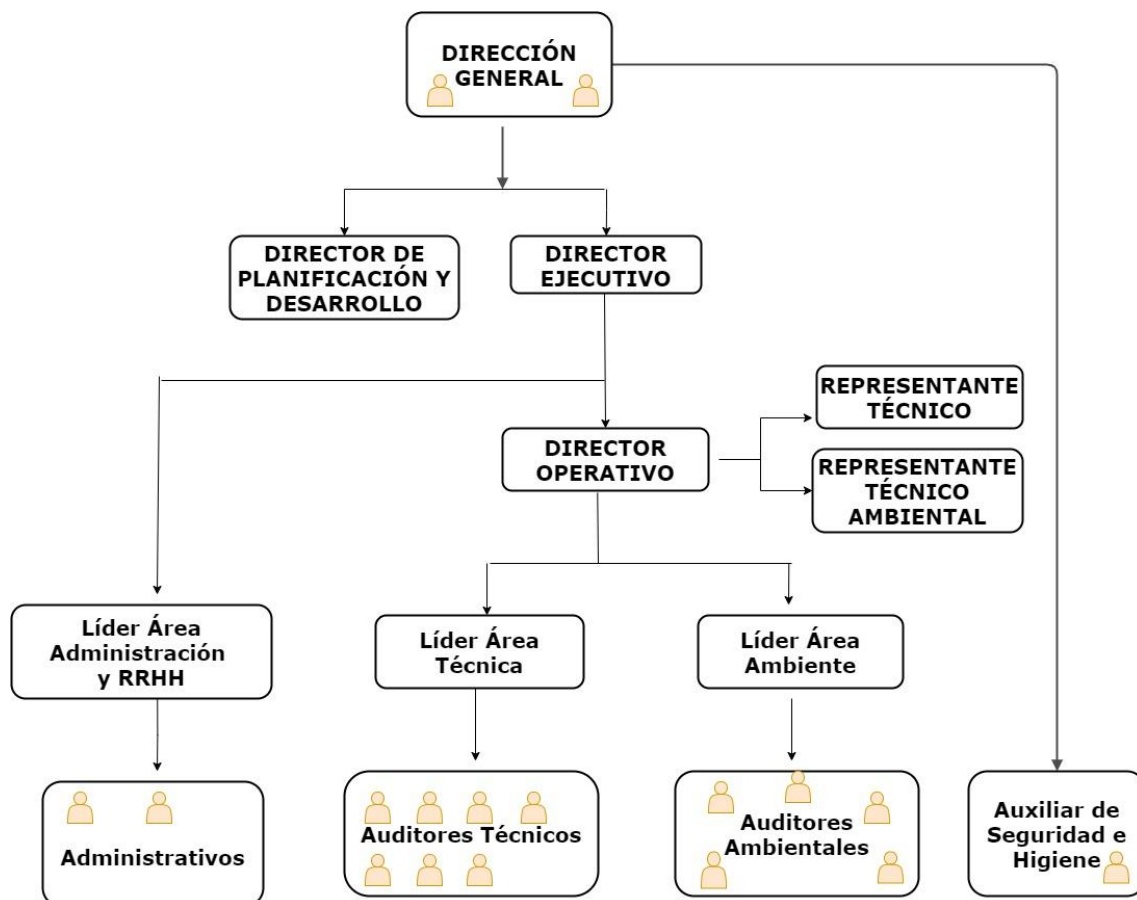


Figura 1. *Organigrama de funciones. Adaptado de Organigrama de Funciones de Sistema de Gestión Integrada de la organización de estudio, 2020.*

La Dirección de la organización, lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño anual de manera coincidente con la actualización de los contratos administrativos de sus colaboradores. En este proceso, el cuerpo directivo y los líderes de área se reúnen para analizar la información de desempeño obtenida durante un año y concluir respecto a ascensos, retribuciones, mantenimiento de la persona en el puesto o despido. A lo largo de la trayectoria de la organización, en sus jóvenes diez años fue creciendo en cantidad de colaboradores y servicios que presta, lo cual fue haciendo a la tarea de evaluar un poco más compleja.

En una entrevista con el director general, éste da cuenta del problema:

El grupo se empezó a conformar con estudiantes próximos a recibirse y por lo tanto fue creciendo en cantidad de gente y la dinámica de evaluación del personal que se iba incorporando se hacía en función de entrevistas y análisis, no digo que no fueran objetivos, pero sin utilizar ningún instrumento, ninguna instancia de medición de este...aptitudes o de desempeño y a partir de ahí se estableció eso como metodología, lo que pasa es que luego al crecer el tamaño del grupo por la cantidad de gente que se fue incorporando, esto se va haciendo cada vez más dificultoso hacerlo de esta manera (Director General, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Se plantea entonces el interrogante:

¿Cuál es el procedimiento que debería llevarse adelante para evaluar el desempeño en la organización de estudio perteneciente a la Facultad de Ingeniería de la UNCo, durante el año 2021?

Para poder presentar una propuesta de nuevo procedimiento, es necesario conocer la situación actual, la cual será posible percibir respondiendo a:

¿Qué resultados se obtienen del diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño?

Luego, las preguntas que se derivan son:

- ¿Cómo es el proceso de evaluación actual? ¿Existen parámetros definidos para medir el desempeño de los colaboradores? ¿Cuáles son?
- ¿Quiénes participan del proceso?
- ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos?
- ¿Cómo perciben el proceso los evaluados y evaluadores?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los involucrados en el proceso?
- ¿Cuáles son los fines que persigue la evaluación de desempeño?

Objetivos:

General:

- Estudiar los principales aspectos del proceso de evaluación de desempeño para una implementación exitosa.

Específicos:

- Analizar el método de evaluación de desempeño por competencias.
- Proporcionar un modelo de diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño.

- Mostrar los resultados observados en la investigación y presentar un nuevo procedimiento de evaluación de desempeño.

Alcance y Limitaciones

Esta investigación se realizó en la totalidad de la organización bajo estudio, aunque se halló cierta resistencia a las encuestas enviadas. Las propuestas de plan de implementación, recomendaciones y el procedimiento son de aplicación al caso de estudio, lo cual en modo alguno significa que puedan aplicarse a otras organizaciones. Sin embargo, el diseño del diagnóstico, las variables de estudio establecidas y el instrumento de evaluación pueden ser de utilidad a cualquier micro o pequeña organización de otra universidad o empresa que realice auditorías.

Organización de la tesina

Posterior a esta introducción, se expone el trabajo a modo de capítulos. El número I está constituido por el marco teórico donde en un primer apartado se exponen los antecedentes del tema, tanto para reunir datos de organizaciones similares dentro de la Facultad de Ingeniería y otras universidades como también a través de una revisión bibliográfica sobre el estado del tema para concluir sobre la actualidad del mismo. En el segundo apartado se desarrolla el marco conceptual que será la referencia durante todo el trabajo de investigación, a través del abordaje de la administración de Recursos Humanos, sus objetivos, procesos y ubicación en la estructura organizacional, la gestión del desempeño y la evaluación del desempeño por competencias, como apartados principales. El capítulo II, explica la metodología de la investigación, detalla el diseño y las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información. En el capítulo III, se presenta el caso de estudio, exponiendo la investigación realizada y los resultados obtenidos. Por último, el capítulo IV incluye las conclusiones finales y recomendaciones. Además, la

tesina contiene la bibliografía consultada, un Apéndice con material de trabajo elaborado por la tesista y un Anexo donde se encuentran documentos externos y del sistema de gestión de la organización de estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Se realizó una revisión bibliográfica de diversos artículos de investigación, y un libro; que reúne 11 documentos relacionados con el tema de la investigación. Estos textos se agruparon, con base en los objetivos de cada uno, según cuatro enfoques: enfoque holístico, enfoque práctico, enfoque en el proceso y enfoque en el ámbito educativo. En el apéndice se detallan los resultados de la búsqueda.

El enfoque holístico se caracteriza por resaltar al modelo de gestión por competencias como generador de un marco de trabajo para la organización, reflejando sus resultados más allá de las fronteras de la organización. La gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa que contribuye a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio. (Olaz Capitán, 2009) En línea con el enfoque holístico, Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano (2013) destacan que el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. Estos autores concluyen su obra refiriéndose a países como Japón, Corea del Sur y China, donde el nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico. El capital humano es fruto, en gran medida, de inversiones intencionadas, no únicamente del azar de la naturaleza o de la trayectoria individual de cada persona. Las inversiones en educación, en servicios sanitarios, en formación en el trabajo contribuyen a que el capital humano crezca.

Jericó (2001, como se citó en Mejía-Giraldo et al. 2013), se refiere al talento individual como la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Éstos son los tres elementos

clave en el desarrollo individual. Pero la base está en la interacción que pueda tener el sujeto con sus capacidades y la organización empresarial como tal; es ésta la que debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, de este modo, el compromiso o la motivación estarán asegurados.

Este último párrafo, expresa la importancia de la práctica que deben ejercer los colaboradores para impulsarse a la acción y de esa manera alcanzar la competencia necesaria, una vez que cuenten con los otros elementos que conforman el concepto de competencia. Por lo tanto, si bien concluye con un enfoque holístico, por el alcance que tiene la gestión por competencias, no deja de lado el componente práctico e interactivo requerido para el desarrollo de las competencias.

Camejo (2008) se suma al enfoque holístico cuando afirma: “la Evaluación del Desempeño debe ser considerada como uno de los procesos que se convierte en el elemento clave para implantar y mantener con éxito la estrategia empresarial”. (p. 111) Este autor, además considera a la evaluación de desempeño por competencias como vehículo para poner en práctica la estrategia para el cambio cultural en la organización.

Ospina Jiménez (2010) propone lograr una visión integral de la gestión humana de carácter estratégico, poniendo énfasis en el desarrollo de actividades generadoras de valor a través de nuevas herramientas que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, asumiendo nuevos retos con los colaboradores y directivos; orientándose hacia la comunidad, con responsabilidad social, construyendo el área de Recursos Humanos de afuera hacia dentro y diseñando la organización que la conduzca hacia el alto desempeño. Este enfoque se lo clasifica dentro del holístico.

Los trabajos que se enfocan en la mirada práctica, se orientan a la formación necesaria tanto en la implementación del sistema de evaluación como durante el período de evaluación y el momento posterior, cuando se puede conocer el grado de desarrollo y la necesidad de formación de las personas. En esta línea de investigación se ubican Tejada Fernández y Navío Gamez (2005), su obra se centra alrededor del colaborador y su contexto en el proceso enseñanza-aprendizaje. Propone prácticas como talleres de formación, las islas de formación, coaching, mentoring, rotación de empleo, sin descartar las modalidades en alternancia, eso sí, con programas modulares de formación y de programas de créditos que presuponen dicha alternancia entre la formación teórica y el aprendizaje práctico ligado a contexto.

El enfoque de Chávez Hernández (2012) es claramente práctico, cuando propone que es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos para alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las aportaciones competitivas de las personas. Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del coaching, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos.

Los enfoques basados en el proceso de la evaluación del desempeño, hacen hincapié en una serie de pasos secuenciales y específicos para la implementación de la misma. Capuano (2004), detalla la propuesta describiendo los pasos necesarios:

1. Definición de las competencias específicas del puesto
2. Diseño de la herramienta.
3. Planificación de los recursos.
4. Comunicación a los empleados.

5. Elección de las personas.
6. Prueba piloto.
7. Lanzamiento del proceso.
8. Relevamiento y procesamiento de los datos.
9. Informe al evaluado.
10. Informe a los evaluadores intervinientes.
11. Planificación de la gestión de desempeño para cada colaborador.
12. Continuidad.
13. Implementación de una gestión del conocimiento.

Gil Flores (2007), identifica cuatro procesos dentro de la gestión del desempeño: planificación (definir perfiles y objetivos de desempeño), evaluación (supervisar el desempeño), formación (asesoramiento y desarrollo), y reconocimiento (remuneración, promoción) y presenta recomendaciones para sobrellevar las dificultades en la evaluación del desempeño por competencias donde se destacan:

- Es necesario que el sentido de la evaluación sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización.
- Quienes actúan como evaluadores habrían de recibir una formación que les capacite en el uso de las técnicas que se empleen, y que les alerte sobre los errores comunes que suelen afectar a la fiabilidad de los resultados de la evaluación. Adicionalmente, es necesario conseguir la motivación de los evaluadores para que desempeñen su tarea con dedicación y rigor.
- La evaluación habría de basarse en el empleo de diferentes técnicas para la recogida de datos.

- El sistema usado para evaluar las competencias de las personas de una organización debe ser conocido por los afectados, quienes deben tener la posibilidad de aportar sugerencias para la actualización periódica del mismo.

Alles (2006), dedica su introducción al enfoque holístico destacando a la evaluación de desempeño por competencias como una oportunidad para el colaborador de expresarse y mejorar. Las empresas que logran la implementación con éxito, mejoran en todos sus aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, optimizan el logro de los objetivos organizacionales. En los siguientes capítulos, se centra en el proceso y en prácticas de entrenamiento para evaluadores.

El trabajo de investigación en torno a entidades educativas como el de Olivares Martín-Varés, (2006) plantea la diferencia existente entre la identificación de competencias asociadas a puestos de trabajo y a perfiles profesionales. Define las competencias en función de un perfil profesional como aquellas de un sujeto en formación en un centro educativo con el fin de obtener una cualificación y acreditación que le permita trabajar en una determinada área profesional. El currículo universitario debe incluir dos tipos de competencias: técnicas o específicas de un área profesional y transversales, o genéricas, asociadas a diversas situaciones. En la universidad se deben establecer las bases para el desarrollo de las competencias técnicas. Debe incluir los conocimientos necesarios para poder desarrollar determinada conducta de modo eficaz y eficiente. Las denominadas competencias transversales o cardinales merecen un trato especial. Dichas competencias son comunes a diferentes puestos y/o perfiles profesionales. Entre las competencias transversales deben figurar en lugar preferente todas las que tienen que ver con determinadas situaciones: adaptación a los cambios, resolución de problemas, comunicación e interacción, etc.

García Manjón y Pérez Lopez (2008) apunta al diseño de nuevos planes de estudio capaces de contraponer la posible excesiva demanda por parte de los empleadores de contenidos habilitadores que deriven en planes exclusivamente orientados a la adquisición de habilidades, con la necesidad de incluir contenidos que promuevan la adquisición de competencias genéricas que faciliten una capacitación estructural del sujeto.

1.1.2 Conclusiones

El aporte a la tesina está dado por la obra de Martha Alles referido a la gestión por competencias, la cual se adaptó al presente trabajo.

La investigación de Tejada Fernández y Navío Gamez (2005) constituye un antecedente para enfocar la investigación hacia una evaluación como parte de un proceso mayor que es la gestión del desempeño.

El enfoque en el ámbito educativo, brinda un marco conceptual en los aspectos referidos a la formación de un perfil profesional, dado que la organización objeto de análisis fomenta la práctica pre profesional. La evaluación del desempeño por competencias, aplicada al caso de estudio, resulta una herramienta fundamental para conocer el impacto de las prácticas de trabajo de los estudiantes y profesionales en su desarrollo personal y laboral.

1.2 Marco conceptual

1.2.1 La Administración de recursos humanos

Este capítulo tiene por objetivo introducir al lector en la Administración para llegar a definir a la Administración de Recursos Humanos.

Henry Fayol (1916) citado por Chiavenato (2007) “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 71). El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

Planear: implica avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

1.2.1.1 La Administración de Recursos Humanos y su Evolución.

A lo largo de la historia, la Administración ha desarrollado distintas teorías que se aplicaron a las organizaciones de acuerdo a los hechos y acontecimientos sociales y económicos que sucedían, de manera tal de dar respuestas a los administradores y encauzar a las organizaciones al logro de sus objetivos. La figura 2 ilustra lo antedicho:

<p style="text-align: center;">Era Clásica 1900-1950</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la industrialización • Estabilidad • Poco cambio • Previsibilidad • Regularidad y certeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Científica • Teoría clásica • Relaciones humanas • Teoría de burocracia
<p style="text-align: center;">Era Neoclásica 1950-1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría neoclásica • Teoría estructuralista

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cambio • Fin de la previsibilidad • Necesidad de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría conductual • Teoría de sistemas • Teoría situacional
<p>Era de la Información Después de 1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de la información • Globalización • Énfasis en los servicios • Aceleración del cambio • Imprevisibilidad • Inestabilidad e incertidumbre 	<p>Énfasis en:</p> <p>Productividad</p> <p>Calidad</p> <p>Competitividad</p> <p>Cliente</p> <p>Globalización</p>

Figura 2. Las eras de la Administración en el siglo XX. Nota. Adaptado de *Las eras de la Administración en el siglo XX.* (p. 502), por I. Chiavenato, 2007, McGrawHill Educación.

Así, durante la primera mitad del siglo XX, se recogieron los beneficios de la especialización de capacidades funcionales, como consecuencia de la división del trabajo. A su vez, se desarrollaban nuevas disciplinas en el campo de las ciencias sociales, como la Psicología, lo cual trajo a la Administración un enfoque humanista, que permitió subsanar las prácticas de la Administración Científica que habían llevado al conflicto entre trabajadores y empleadores como así también las consecuencias negativas entorno a la motivación en el trabajo. Se produjo una transición del enfoque en las tareas al enfoque en las personas que forman parte de las organizaciones. Aparecieron nuevas variables a estudiar como la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de

recompensa y castigo no materiales, el estudio de los grupos informales; todo un despertar de las relaciones humanas en las organizaciones (Chiavenato, 2007).

“Si bien en la era posindustrial este enfoque fue muy bueno y ayudó a redimensionar al hombre, fue en cambio en los noventa, sobre el fin del segundo milenio, cuando la disciplina de Recursos Humanos alcanzó mayor trascendencia” (Alles, 2005, p. 18). Los avances en las tecnologías de la información invadieron la vida de las organizaciones y de las personas, trayendo un nuevo contexto donde los desafíos involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la calidad, la productividad, la importancia del cliente y la competitividad. El cambio es intenso y veloz, a nivel de las organizaciones no es sólo estructural; ya que implica nuevas formas de organizarse, sino también cultural y conductual (Chiavenato, 2009). Como dice Daniel Goleman (2007), “los desafíos nuevos requieren nuevos talentos” (p. 25) y estarán primeras en el mercado aquellas organizaciones que sepan crear diferencias a partir de la gente. Alejandro Melamed (2010), considera que las personas dentro de las organizaciones son actores vitales del cambio, con intereses específicos que van más allá de una remuneración y se relacionan con su integridad como seres humanos. El área de Recursos Humanos se encuentra en las estructuras organizacionales bajo ese nombre las más modernas la denominan Gestión del Talento Humano, Gestión Humana o Gestión el Capital Humano o Chief People Officer (CPO) en empresas multinacionales.

1.2.1.1.1 Objetivos, procesos y ubicación del área en la estructura organizacional.

Objetivos. Siguiendo a (Dolan, Cabrera Valle, Jackson y Shuler, 2007) los objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH) pueden dividirse en explícitos, implícitos y de largo plazo. Dentro de los explícitos se encuentran:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Fidelizar a los colaboradores deseables.
- Motivar a los colaboradores para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Los objetivos implícitos se refieren a:

- Mejorar la productividad a través de la organización del trabajo y su diseño como así también en la selección y formación de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo: Existe un número creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los colaboradores hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la legislación: El director de recursos humanos de hoy en día debe conocer o al menos disponer del personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, por ejemplo.

Respecto a los objetivos de largo plazo, incluyen la rentabilidad y competitividad, el incremento de valor de la empresa y, en definitiva, una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

Ulrich (1997) citado en Chiavenato (2009) especifica cuatro funciones principales de la ARH:

1. *Administración de estrategias de recursos humanos.* La manera en que RRHH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. *Administración de la infraestructura de la empresa.* La manera en que RRHH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. *Administración de la contribución de los colaboradores.* La manera en que RRHH ayuda a la participación y el compromiso de los colaboradores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
4. *Administración de la transformación y el cambio.* La manera en que RRHH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

Según Chiavenato (2009) “la ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efectos de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales” (p. 11). En muchas empresas la ARH sirve para desarrollar un ambiente de trabajo más cooperativo, productivo, flexible e innovador que reconoce el valor de los recursos humanos para cubrir las necesidades de los clientes y lograr los objetivos estratégicos del negocio (Evans y Lindsay, 2008).

En resumen, se puede decir que la función de RRHH implica todas aquellas prácticas diseñadas para los colaboradores que, en alineación con la estrategia organizacional, permitan crear y mantener un ambiente para el alto desempeño a fin de alcanzar objetivos individuales y organizacionales y adaptarse a los cambios.

Procesos. En palabras de (Laudon y Laudon, 2012):

Un proceso de negocio se refiere al conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades. (p. 11)

La administración de recursos humanos consiste en ocho procesos necesarios para garantizar que cuenta con personal calificado (Robbins y Coulter, 2014) que se grafican en la Figura 3.

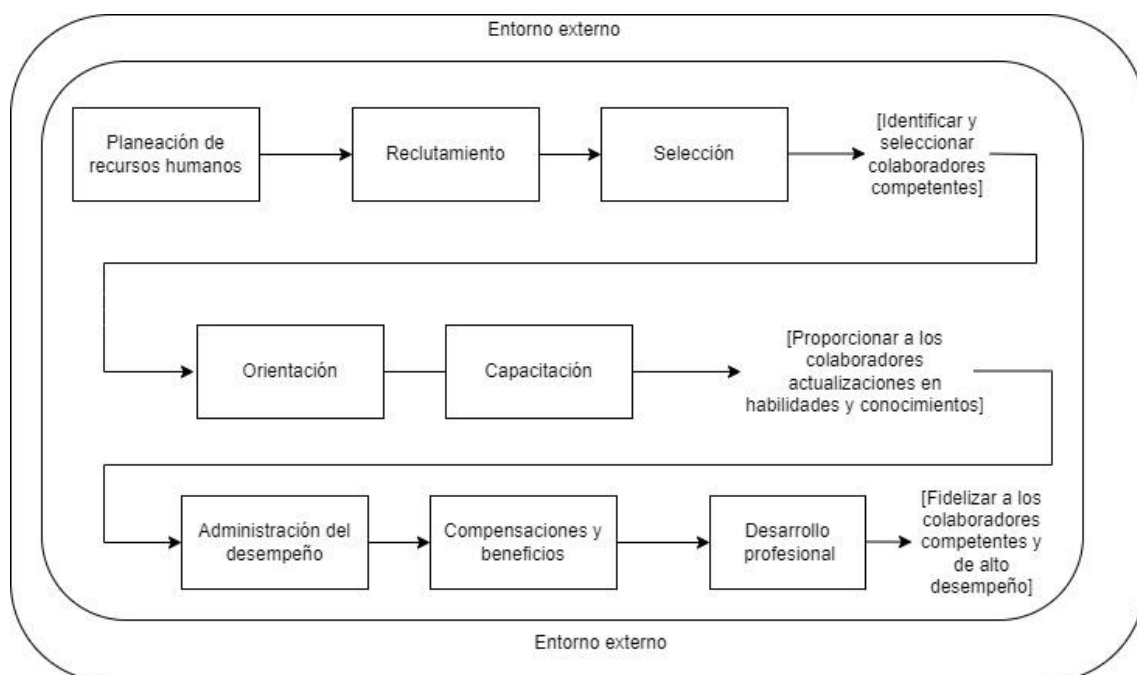


Figura 3. Los procesos de RRHH. Nota. Adaptado de *Proceso de ARH* (p. 381), por S. Robbins y M. Coulter, 2014, Pearson.

Otra acepción sobre los procesos que lleva a cabo el área es la de Dolan et al. (2005) quien identifica en la gestión de recursos humanos los siguientes:

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.

- La evaluación de la actuación de los colaboradores.
- La retribución de los colaboradores.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Ubicación del área en la estructura organizacional. Aunque no existen reglas fijas sobre cómo diseñar el área de recursos humanos, ni tampoco cualquier forma organizativa que asegure una eficiente coordinación sino más bien, la estructura organizativa ideal dependerá de los tipos de procesos y funciones, el tamaño y dinamismo de la organización y las características propias del negocio (Ayala, et al., 2012), es posible señalar algunos aspectos importantes.

Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir el área, se hace necesario que el responsable de recursos humanos se encuentre en dependencia directa con la Dirección General, logrando acceder a un primer nivel, siendo parte del comité de Dirección (Alles, 2005). Esto le permitirá participar en todas las decisiones cualquiera sea el nivel de las mismas, y como indica Dolan et al. (2007):

Diseñar políticas de recursos humanos que afecten al conjunto de la organización, integrándolas a la gestión global de la empresa, y disponiendo del poder necesario para aplicarlas. Además de estas consideraciones, es imprescindible dotar al departamento de recursos humanos del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias. (pp. 17-18)

1.2.2 Gestión del Desempeño

1.2.2.1 Definición, fines y relación con otros procesos de recursos humanos.

Diversos autores expresan su punto de vista respecto al proceso de evaluación de desempeño. A continuación, se presentan algunos de ellos.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) lo define de la siguiente manera:

“La evaluación de desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de las personas de una organización”. (p. 259)

Para Dolan et al. (2007) la evaluación de desempeño significa:

“Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (p. 229)

Por su parte Chiavenato (2009) la considera como:

Una valoración sistemática de la actuación de las personas en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (...) es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa (...) es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (p. 245)

Alles (2006) expresa:

Es un proceso para definir, implementar, medir, y evaluar la performance¹ deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual, como grupal, y en consecuencia de toda la empresa. (p. 17)

Las definiciones expuestas parecen limitar el proceso a la medición y evaluación del rendimiento de las personas en una organización, pero haciendo un análisis más amplio del concepto se pueden hallar otras tareas y fines de este proceso.

Gómez-Mejía et al. (2008) en su definición incluye la actividad de gestionar el rendimiento y señala que la evaluación debería ser algo más que la tarea de calificar el desempeño con una mirada retrospectiva y en lugar de ello debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, a esta actividad se la ha denominado *feed-forward*² o *proyección*. De esta manera, los directivos estarán ofreciendo información sobre el rendimiento pasado y ayudando a alcanzar en el futuro un rendimiento superior. Más adelante, enfatiza respecto al proceso de evaluación completo, el cual implica la interacción cotidiana entre directivos y colaboradores. Además, resalta la importancia de las calificaciones, pero le da más valor a lo que los directivos hagan con ellas. Según Whitmore (2011), cuando las evaluaciones categorizan solamente el desempeño pasado y no el potencial futuro, o cuando juzgan en lugar de describir, no benefician a nadie.

Dolan et al. (2007) no hace referencia a la gestión del desempeño hasta el final de su capítulo “La evaluación del rendimiento”, donde dedica un apartado a los desafíos a

¹ Voz inglesa. Rendimiento (proporción entre el resultado obtenido y los medios utilizados).

² Término acuñado por Marshall Goldsmith. Extraído de: “Coaching for Leadership, Second Edition”, (p. 45)

futuro. Actualmente, las organizaciones deben ser capaces de ir más allá de la evaluación hasta alcanzar lo que se ha denominado gestión del rendimiento.

De manera gráfica y resumiendo, el concepto de gestión del desempeño puede ser entendido de la siguiente manera:

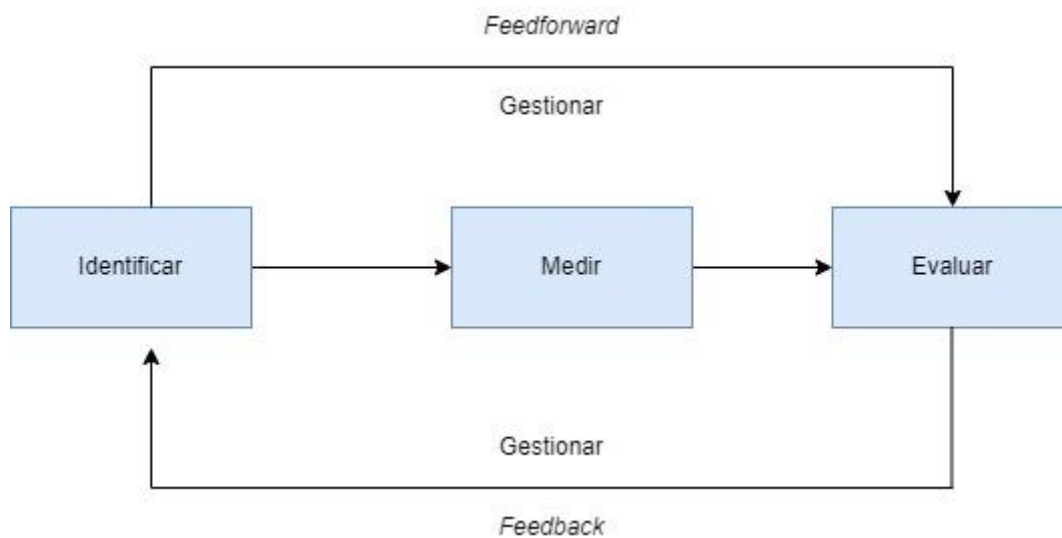


Figura 4. *Proceso de Gestión del Desempeño*

Por otro lado, existen relaciones e influencias que ejerce la evaluación de desempeño en el resto de los procesos de Recursos Humanos (Dolan et al., 2007, p. 230):

Análisis del puesto de trabajo: El análisis de puestos de trabajo permite identificar los aspectos relevantes del mismo y, por tanto, elaborar los criterios e indicadores para la evaluación.

Selección y ubicación: Debido a que la validación empírica de una prueba de selección requiere calcular la correlación que existe entre las puntuaciones de la prueba y las puntuaciones de rendimiento, es necesario conocer los resultados de la evaluación del rendimiento.

Retribuciones. La información sobre la evaluación del rendimiento puede emplearse para determinar tanto los niveles como los incrementos salariales.

Formación, perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional. Puesto que el rendimiento del colaborador está determinado por la capacidad y la motivación, la formación puede mejorarlo. No obstante, para proporcionar la formación adecuada es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del colaborador, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. Es necesario saber si el rendimiento inaceptable está causado por la falta de capacidad o motivación, o por la situación. La evaluación del rendimiento puede ayudar también al colaborador a tomar una decisión respecto a cambios en su carrera profesional.

Motivación y productividad. Una última influencia es la ejercida sobre la motivación de las personas y sus niveles de productividad. El proceso de evaluación del rendimiento puede ayudar a la persona a decidir sobre el nivel de uso de sus capacidades. Según la Teoría de las Expectativas, dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y el nivel de esfuerzo aplicado. La gente selecciona el comportamiento y el nivel de esfuerzo en función de la expectativa que tiene de que ello tendrá las consecuencias deseadas (. . .) Por lo tanto, el sujeto necesita conocer el resultado de su trabajo.

En consecuencia, la evaluación de desempeño sirve para diversos fines (Dolan et al., 2007, p. 229-230):

- *Perfeccionamiento de la gerencia:* Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del colaborador, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.

- *Medición del rendimiento:* Establece el valor relativo de la contribución de un colaborador a la organización y ayuda a evaluar los logros individuales.
- *Retroalimentación:* Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los colaboradores.
- *Planificación de los recursos humanos:* Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- *Cumplimiento de la normativa:* Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento (también ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas).
- *Comunicación:* Permite estructurar el diálogo entre el jefe y sus colaboradores, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- *Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:* Fuerza a los jefes a ser conscientes de lo que hacen sus colaboradores.

En general, los fines de la evaluación de desempeño se clasifican en administrativos y de desarrollo (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

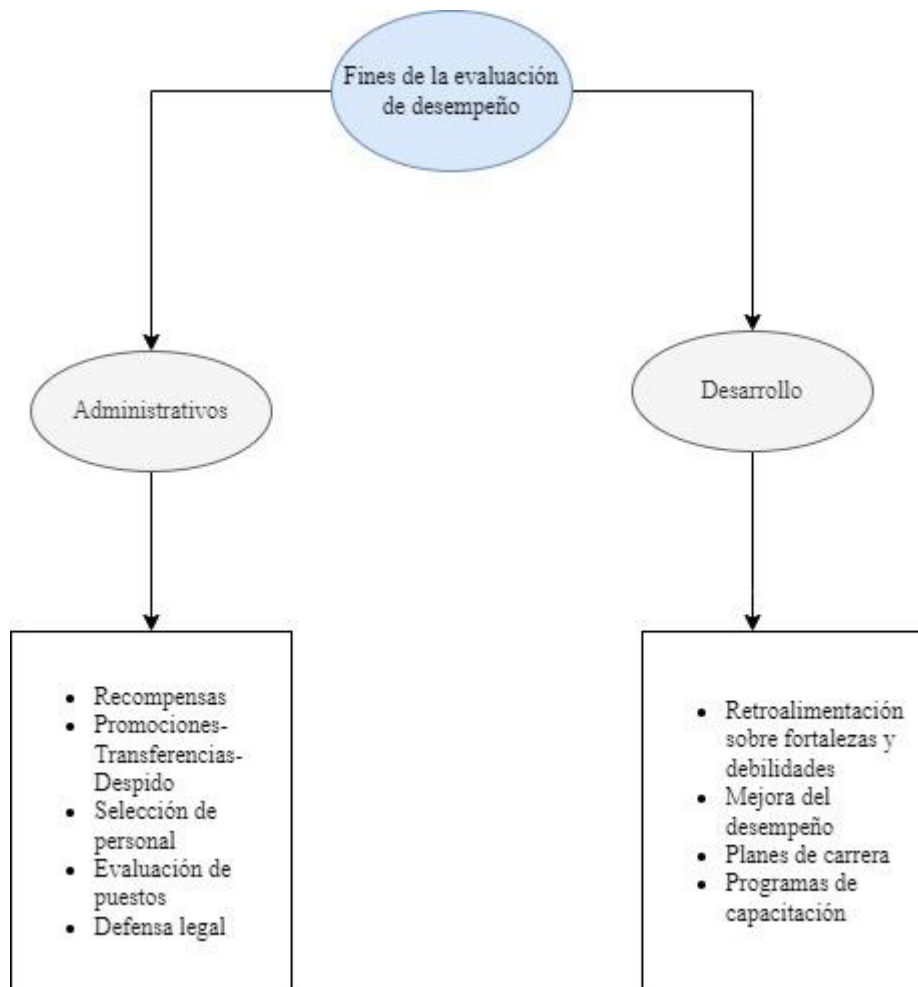


Figura 5. *Fines de la Evaluación de Desempeño*

En síntesis, la evaluación es un medio que sirve para la gestión del desempeño a través de un ciclo dinámico y continuo. Además, como se muestra en la Figura 6, nutre a todo el proceso administrativo en relación a las prácticas de RRHH.

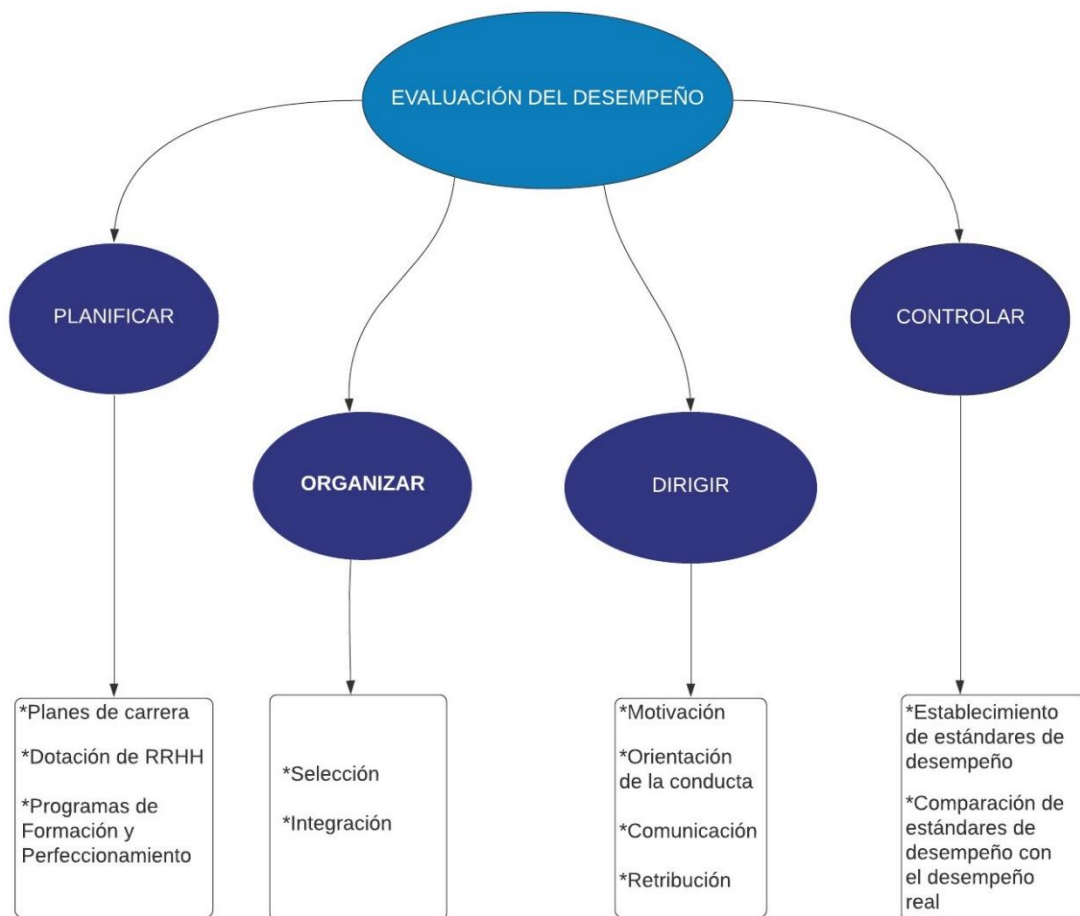


Figura 6. *El rol de la evaluación de desempeño en el proceso administrativo y su relación con las prácticas de RRHH*

1.2.2.2. Identificación del desempeño.

Según Gómez-Mejía et al. (2008) el primer paso del proceso de evaluación consiste en identificar qué es lo que hay que medir, es decir los parámetros o criterios de desempeño. Uno de los procesos de RRHH es el alimento para esta tarea; éste es el análisis y descripción de puestos, quien brindará la información necesaria para definir con claridad los aspectos del desempeño, otorgando validez al sistema. Se dice que cuando no se aborda el comportamiento en el trabajo y los resultados que se hayan determinado

en el análisis del puesto, el sistema es deficiente (Dolan et al., 2007). Es decir, los criterios de desempeño deben enfocarse en más de una dimensión y deben ser cualitativos y cuantitativos (Bohlander et al., 2001). Además, es importante la confiabilidad de las normas de desempeño; debe ser posible comparar las calificaciones dadas por distintos evaluadores, para lo cual se necesita redactar los criterios en términos cuantificables y mensurables. Por ejemplo, “capacidad y buena disposición para manejar órdenes de cliente” no es una norma de desempeño tan buena como “todas las órdenes de los clientes se registrarán en un lapso máximo de cuatro horas con un nivel de precisión de 98%” (Bohlander et al., 2001, p. 318)

Según Evans y Lindsay (2008):

El objetivo de la medición y el análisis es guiar a una organización hacia el logro de resultados de negocios clave y de los objetivos estratégicos, así como anticipar y responder a los cambios internos o externos rápidos o inesperados. (p. 390)

Por tanto, los aspectos a medir deben estar vinculados directamente con lo que la organización intenta alcanzar (Heffes E. M., 2002, citado en Gómez, 2008). De esta manera, Gómez-Mejía et al. (2008) afirma: “la evaluación del desempeño hace operativa la estrategia de la organización” (p. 259). En consonancia, Norton y Kaplan (1996) señalan el impacto del sistema de medición de una organización en el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. En la era de la información, para sobrevivir y prosperar, las empresas deben utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de estrategias y capacidades.

Generalmente, a través del análisis del puesto se identifican varios aspectos de rendimiento que reflejan la contribución del colaborador, en estos casos es frecuente

incorporar una ponderación de dichos criterios para reconocer la importancia que tiene cada uno de ellos (Dolan et al., 2007).

Otro aspecto a considerar es el patrón de medida a utilizar. Se trata de determinar los estándares de rendimiento de cada aspecto, los cuales adquirirán una gama de valores (Dolan et al., 2007). Por ejemplo, vender cien unidades mensualmente, puede definirse como un rendimiento excelente y vender ochenta como la media.

En suma, la tarea de identificación de criterios de desempeño incluye:

1. Establecimiento y definición de criterios de desempeño.
2. Ponderación de los criterios.
3. Definición de los patrones de medida y estándares de rendimiento, bajo una gama de valores en una escala de medición.

En tanto, las características de los criterios deben demostrar:

1. Pertinencia estratégica.
2. Suficiencia para alcanzar a captar la gama de responsabilidades del puesto.
3. Confiabilidad.
4. Validez.

1.2.2.3. Medida del desempeño.

La medición es el aspecto central de todo sistema de evaluación. Desde un enfoque racional, la evaluación busca la precisión (Gómez-Mejía et al., 2008). Para ello, se necesita reconocer el valor de utilizar datos objetivos que puedan servir para la planeación y toma de decisiones (Evans y Lindsay, 2008). Osborne y Gaebler (1992), citados por Evans y Lindsay (2008) hacen tres comentarios significativos:

1. Si no medimos los resultados, no podemos distinguir el éxito del fracaso.
2. Si no vemos el éxito, no podemos recompensarlo; y si no recompensamos el éxito, es posible que recompensemos el fracaso.
3. Si no podemos reconocer el fracaso, no podemos corregirlo

A menudo “las organizaciones ignoran la medición por diversas razones: no saben qué medir; no quieren invertir tiempo ni esfuerzo en ello; no conocen el valor de la medición, o tienen miedo de descubrir problemas”. (Evans y Lindsay, 2008, p. 392) Los datos organizados en el contexto de las necesidades de la organización, son información valiosa (Castañeda-Méndez, 1999, como se citó en Evans y Lindsay, 2008, p. 392):

1. Para guiar a toda la organización en una dirección en particular, es decir, para dirigir las estrategias y el cambio organizacional.
2. Para administrar los recursos necesarios para viajar en esta dirección mediante la evaluación de la eficacia de los planes de acción.
3. Para manejar los procesos que hacen que la organización funcione y mejore en forma continua.

1.2.2.3.1 Métodos de medición.

La medida del rendimiento supone estimar cuánto rinde la persona en determinado aspecto. Los métodos para lograrlo se clasifican según aquello que miden: rasgos de la personalidad o características, comportamientos o resultados (Alles, 2006). Para cada uno, existe una gama amplia de instrumentos para elegir, algunos de los cuales, debido a sus desventajas en tiempo de elaboración, costos, subjetividad y retroalimentación que pueda brindar al evaluado, no son tan útiles y han quedado en desuso o bien han sido

mejorados, por lo tanto, a efectos de simplificar la exposición de los mismos, se verán los más importantes.

Métodos basados en las características

Los basados en características juzgan los rasgos de personalidad, las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas (Gómez-Mejía et al., 2008). Son los más populares debido a la facilidad con que se llevan a cabo, pero pueden resultar subjetivos y se centran en la persona más que en el rendimiento. Según Gómez-Mejía et al. (2008), a partir de la limitada investigación realizada en esta área, este tipo de formato no fomenta la mejora en el rendimiento, muchos expertos no recomiendan su utilización con el fin de informar al colaborador y, además, los juicios acerca de las características de las personas pueden ser ambiguos.

Las herramientas utilizadas varían desde el uso de escalas gráficas estructuradas hasta formas narrativas que incluyen una descripción de fortalezas y debilidades del evaluado.

Métodos basados en el comportamiento

Según Bohlander et al. (2001), se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deben exhibirse en el puesto. Por ejemplo, en lugar de calificar la autosuficiencia (una característica personal), se pide al evaluador que valore si el colaborador muestra ciertos comportamientos (si trabaja bien sin recibir órdenes del superior). Por lo tanto, es útil para el desarrollo de las personas al proporcionar una retroalimentación que demuestra cómo mejorar (Bohlander, et al., 2001).

Este método utiliza Escalas de Observación del Comportamiento basadas en la técnica de incidentes críticos³. Un incidente crítico es “un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo”. (Bohlander et al., 2001, p. 331). Hay dos tipos de escala, la que cuantifica el valor del comportamiento se llama Escala Fundamentada para la Medición del Comportamiento (BARS)⁴, donde cada dimensión del rendimiento está compuesta por incidentes críticos que se valoran con puntos que van desde bajo, promedio hasta un alto grado. A continuación, se presenta un ejemplo para el puesto de bombero.

Estrategia para combatir los incendios: conocimiento de las características del fuego. Esta área de desempeño se refiere a la capacidad de un bombero de utilizar sus conocimientos sobre las características del fuego a fin de desarrollar la mejor estrategia para combatirlo. Incluye las siguientes actividades: observar las condiciones de fuego y humo y localizar el origen del incendio. Evaluar el incendio e identificar las técnicas apropiadas para extinguirlo y los procedimientos de ventilación. Consultar los informes de planes previos. Aplicar el conocimiento de calor y de la mecánica de fluidos para anticipar el comportamiento del incendio. Identificar y eliminar o saturar las áreas potencialmente expuestas utilizando chorros directos de espuma o cortinas de agua. Identificar y eliminar o proteger materiales inflamables o peligrosos.

ALTO	7	
	6	Encuentra el fuego cuando nadie más es capaz de hacerlo.
		Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir un incendio.
PROMEDIO	5	Utiliza el humo como indicador del tipo de fuego.
	4	

³ La técnica de los incidentes críticos (TIC) es uno de los muchos tipos de procedimientos de análisis del trabajo. La TIC se ha utilizado a menudo porque genera definiciones de comportamientos que dejan explícitos al empleado qué es lo que se le exige y en qué se va a basar su evaluación.

⁴ Behaviorally Anchored Rating Scale

	3	No es capaz de indicar el tipo de incendio al observar el color de la llama.
	2	Es incapaz de encontrar la ubicación del incendio.
		No cambiará la estrategia de lucha contra el fuego a pesar de las retrospectivas y demás signos de presencia de acelerantes de fuego.
BAJO	1	

Figura 7. Ejemplo de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) para una agencia de bomberos municipal. Nota. Adaptado de *Ejemplo de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) para una agencia de bomberos municipal* (p. 333), por Landy Jacobs and Associates, reimpresso con permiso por Bohlander et al., 2001, Thomson Learning.

La Escala de Observación del Comportamiento (BOS)⁵ mide para cada dimensión la frecuencia de ocurrencia de los comportamientos observados (basados en incidentes críticos). En la figura 8 se representa este tipo de escala.

INSTRUCCIONES: Favor de considerar el comportamiento laboral del representante de ventas en el último período de evaluación. Lea con cuidado cada enunciado; luego marque con un círculo el número que indica el grado con que el empleado ha demostrado una conducta eficaz o ineficaz.

Para cada conducta que se observó, use la escala siguiente:

5 representa casi siempre. 95-100% del tiempo

4 representa con frecuencia. 85-94% del tiempo

3 representa a veces. 75-84% del tiempo

2 representa rara vez. 65-74% del tiempo

⁵ Behaviorally Observation Scale

1 representa casi nunca. 0-64% del tiempo					
Productividad de ventas	Casi Nunca			Casi Siempre	
1.Revisa con el gerente los resultados de productividad individual	1	2	3	4	5
2.Sugiere a sus compañeros formas de aumentar ventas	1	2	3	4	5
3. Formula objetivos específicos para cada contacto	1	2	3	4	5
4. Se enfoca en el producto en lugar de hacerlo en los problemas del cliente	1	2	3	4	5
5. Mantiene actualizados los registros de cuenta	1	2	3	4	5
6. Mantiene a los clientes esperando para recibir el servicio	1	2	3	4	5
7. Anticipa y se prepara para resolver los problemas de los clientes	1	2	3	4	5
8. Da seguimiento a las recomendaciones de los clientes	1	2	3	4	5

Figura 8. Muestra de las escalas de observación de comportamiento. Nota. Adaptado de Muestra de las escalas de observación de comportamiento (p. 334), por Bohlander et al., 2001, Thomson Learning.

La principal ventaja de las escalas de comportamiento es que brindan al evaluador la posibilidad de ofrecer al evaluado una descripción específica de los comportamientos deseables y no deseables en su puesto de trabajo en lugar de calificar como “malo” o “excelente” su desempeño, lo cual es útil para el desarrollo de las personas (Bohlander et al., 2001). Tanto los colaboradores como los supervisores, pueden participar en la

elaboración de las escalas, lo cual facilita la comprensión y aceptación del sistema (Gómez-Mejía et al., 2008).

Sin embargo, el método tiene desventajas en cuanto al tiempo de elaboración e implementación, el cual puede llevar varios meses. Respecto a la técnica de observación, la misma requiere una gimnasia mental valiosa (Gómez-Mejía et al., 2008), necesaria de aprender ya que facilitará todo el proceso, volviéndose algo natural tanto para quien evalúa como para el evaluado; en tanto se espera de éste la consistencia en sus comportamientos para adquirir la conducta⁶ deseada.

Un enfoque moderno de las escalas de comportamiento es la evaluación del desempeño por competencias, a la cual se hará referencia en el capítulo III.

Métodos basados en los resultados.

Miden los logros obtenidos por los trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados. Las formas dominantes son las mediciones de productividad y la administración por objetivos (Bohlander et al., 2001).

Mediciones de productividad

Las medidas de productividad se relacionan directamente con lo que obtienen las personas en sus puestos; si se trata de ejecutivos la medida puede ser la utilidad alcanzada o la tasa de crecimiento de la organización, en el caso de los operarios de una fábrica puede tomarse la cantidad de defectos que se detectan o el nivel de desperdicio, y los vendedores son evaluados en base al volumen de ventas, por ejemplo. Estas mediciones se relacionan directamente con los resultados que benefician a la organización y las

⁶ Véase <https://www.danielcolombo.com/la-diferencia-entre-caracter-comportamiento-y-conducta-por-daniel-colombo/>

evaluaciones permiten alinear al colaborador con las metas organizacionales (Bohlander et al., 2001).

Algunos de los problemas que pueden surgir es la contaminación con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia y que afectan el logro del resultado, llevando a una evaluación injusta (Bohlander et al., 2001), deficiente y distorsionada (Dolan et al., 2007). ¿Qué pasaría si los equipos de producción no funcionaran correctamente, o si un representante de ventas se encuentra a cargo de un territorio adverso?

Administración por objetivos⁷ (APO)

Comprende un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. Funciona estableciendo metas al nivel de la organización, luego para los departamentos y por último para cada gerente y empleado. Las metas establecidas por el empleado se analizan, revisan y modifican con el supervisor hasta que ambas partes estén de acuerdo. Los enunciados de metas se acompañan con un plan de acción propuesto por el empleado para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se dispone de datos objetivos, se evalúa el avance del empleado. Puede ser necesario una actualización en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un período el empleado realiza una autoevaluación, apoyándose con datos reales de su desempeño en conjunto con el supervisor. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización (Bohlander, et al., 2001).

Una desventaja que presenta este método es el enfoque en el corto plazo que genera y la mentalidad de “resultados a toda costa”. (Bernardin H. J., y Beatty, R. W., 1984, como

⁷ Filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954.

se citó en Gómez-Mejía et al., 2008). Los empleados podrían preocuparse por la cantidad y olvidarse de la calidad, lo que a largo plazo perjudicaría a la organización. Por otro lado, la APO además de utilizarse para evaluar el desempeño es un instrumento de motivación, en consecuencia, es obligatorio asegurarse de que los objetivos que se hayan acordado estén en función de los conocimientos, habilidades y aptitudes del sujeto evaluado. En caso contrario, el método podría ser contraproducente y desmoralizador (Dolan et al., 2007).

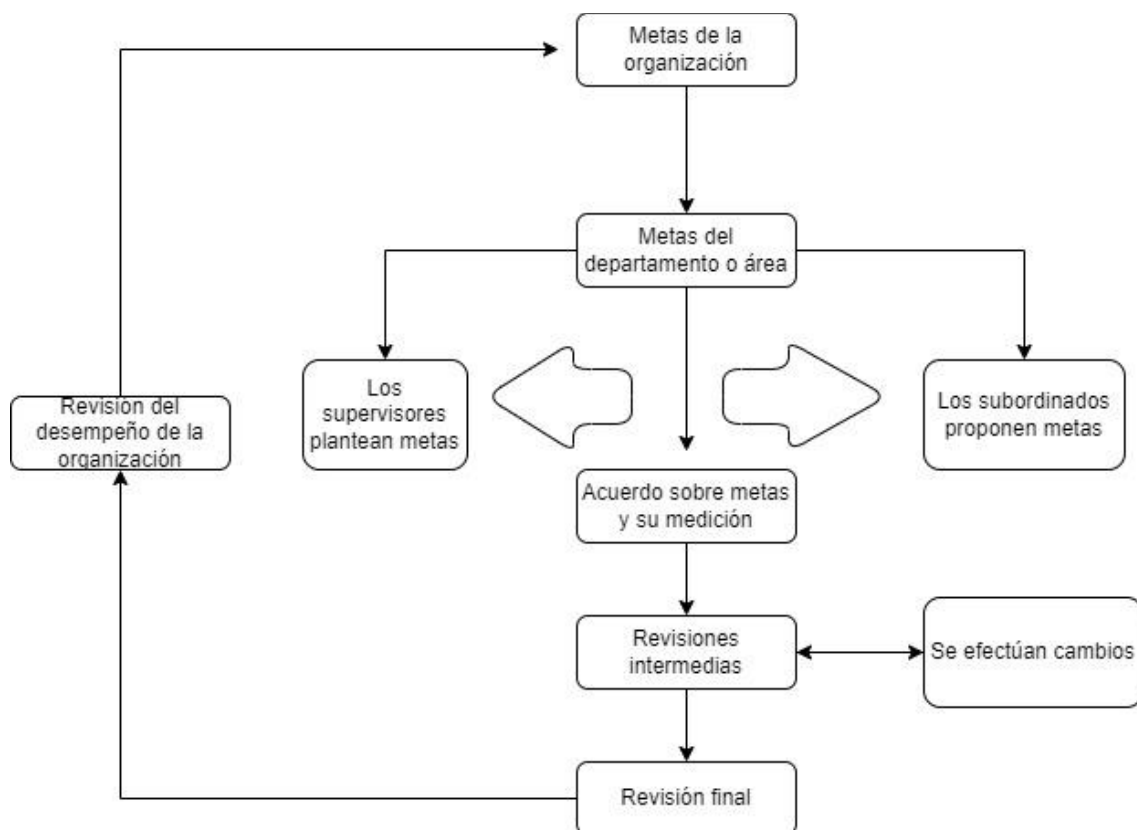


Figura 9. Esquema de un programa de administración por objetivos. Nota. Adaptado de Esquema de un programa de administración por objetivos (p. 35), por M. Alles, 2006, Granica.

Por último, no basta limitarse a cifras; para el éxito laboral son importantes factores como cooperación, iniciativa, adaptabilidad, entre otros. Entonces, deben considerarse los resultados y el método utilizado para alcanzarlos, de esta manera no se estará cayendo en un sistema deficiente como se describió anteriormente.

1.2.2.3.2. ¿Cuál es el mejor método de evaluación?

No hay un único formato de evaluación del desempeño que pueda ser considerado mejor que los demás. La elección depende en gran medida del propósito de la evaluación (Bohlander et al., 2001). Cada uno tiene ventajas y desventajas que se grafican a continuación:

Método\Ventajas y desventajas	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo es barato. 2. Utilizan dimensiones significativas. 3. Son fáciles de usar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen un alto potencial para errores de calificación. 2. No son útiles para asesorar a los empleados. 3. No son útiles para asignar recompensas. 4. No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Métodos de comportamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan dimensiones específicas de desempeño. 2. Son aceptables para colaboradores y superiores. 3. Son útiles para proporcionar retroalimentación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo. 2. Su desarrollo puede ser muy costoso. 3. Tienen cierto potencial para los errores de calificación.

	4. Son justos para las decisiones de recompensas y promoción.	
Métodos de resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen menos sesgo de subjetividad. 2. Son aceptables para colaboradores y superior 3. Enlazan el desempeño de la persona con la organización. 4. Fomentan el establecimiento de metas en conjunto. 5. Son buenos para las decisiones de recompensa y promoción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo y uso consumen mucho tiempo. 2. Quizá fomenten una perspectiva de corto plazo. 3. Tal vez empleen criterios contaminados. 4. Quizá empleen criterios diferentes.

Figura 10. *Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación.* Nota: Adaptado de *Resumen de los métodos de evaluación* (p. 338), por Bohlander et al., 2001, Thomson Learning.

En base al cuadro, al desarrollo teórico, y realizando una adaptación de los criterios propuestos por Dolan et al. (2007) que a continuación se describen, puede hacerse una evaluación de los métodos en base a la relación costo/beneficio obtenido en:

Desarrollo: se refiere a proporcionar retroalimentación y ayudar a la planificación de los recursos humanos y al desarrollo de la carrera profesional.

Administración: toma de decisiones relativas a promociones, recompensas, despidos, traslados, extinción del contrato.

Economía: costo de la elaboración, puesta en práctica y uso.

Pragmatismo: facilidad de elaboración e implantación.

Aceptación por parte del usuario: grado en que los usuarios lo encuentran fiable, válido y útil.

Carencia de error⁸: Halo, lenidad y tendencia central, y grado de fiabilidad y validez.

La evaluación de los métodos queda representada de la siguiente manera:

<i>Criterio</i>	Desarrollo	Adminis tración	Econom ía	Pragmatis mo	Caren cia de error	Aceptac ión
<i>Método</i>						
Característic as	-	-	+	+	0	0
Comportamie ntos	+	+	0	0	+	+
Resultados	0	+	0	0	0	+

Figura 11. Valoración de los métodos en base a la relación costo/beneficio por criterio

Nota. (-) Malo (0) mixto o no muy claro (+) Bueno.

⁸ Ver apartado "Errores de apreciación" p.50

1.2.2.3.3. Retos para medir eficazmente el desempeño.

Diversas fuentes de evaluación

Si bien el desarrollo de los distintos tipos de métodos busca reducir o suprimir los errores del evaluador, “la evidencia empírica sugiere que el tipo de herramienta no cambia demasiado la precisión de la evaluación” (Cardy R. L. y Kehoe, J. F. 1984, como se citó en Gómez-Mejía et al., 2008, p. 270). En consecuencia, el factor humano, es decir la persona que evalúa, influye sobre la calidad de la evaluación dependiendo de su “inteligencia, lo familiarizado que se encuentre con el trabajo a evaluar (Borman, W. C., 1979, citado por Gómez-Mejía et al., 2008, p. 270) y su capacidad de discernir entre la información que es importante y la que no lo es”. (Cardy R. L., 1984, como se citó en Gómez-Mejía et al., 2008, p.270)

La fuente de evaluación son las personas que evalúan. En consecuencia, una forma de reducir errores es incluir más de una fuente y obtener distintas perspectivas que pueden aportar valoraciones únicas acerca del desempeño. El evaluado, los compañeros, los clientes, son incluidos cada vez con más frecuencia en el proceso (Gómez-Mejía et al., 2008).

El propio empleado es una fuente de evaluación cuando se evalúa a sí mismo. La autoevaluación, es una excelente opción cuando se persiguen objetivos de desarrollo ya que el individuo reflexiona acerca de sus fortalezas y debilidades, lo cual lo compromete en la revisión del proceso evaluativo y puede que lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz. La evaluación final surge del análisis entre el gerente y el colaborador. Su utilización en combinación con otros métodos, puede ser muy valiosa (Bohlander et al., 2001).

La evaluación de pares o 180°, se da cuando las personas de un mismo nivel que trabajan juntas se evalúan unas a otras. Su validez se fundamenta cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento. Sin embargo, no se recomienda en el caso de que el sistema de recompensas de la organización se base en el rendimiento y sea muy competitivo. Además, es necesario resguardar la información, ya que cualquier fuga puede generar hostilidades en las relaciones entre los compañeros (Bohlander et al., 2001).

La evaluación por parte de los colaboradores, consiste en evaluar a un superior a través de sus colaboradores. Es útil para retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus equipos los perciben. No obstante, a veces éstos pueden evaluar en función de la personalidad de su superior, o de sus propias necesidades en lugar de las de la organización. (Dolan et al., 2007)

Otra fuente de información para la evaluación son los clientes del titular del puesto, internos y externos. Su perspectiva, permite conocer los puntos de satisfacción e insatisfacción en los cuales haya que corregir o estimular los comportamientos (Dolan et al., 2007).

Según Chiavenato (2007), algunas organizaciones forman una comisión de evaluación de desempeño. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de las personas. Habitualmente está conformada por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes (como el presidente, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y tiene por función mantener el equilibrio de los juicios, velar por el cumplimiento de las normas del proceso y moderar las evaluaciones. Los miembros

transitorios son el gerente de cada evaluado. Pese a la distribución de fuerzas, ésta presenta un aspecto centralizador, que puede hacer sentir al evaluado que se le hace menos, al ser un tercero y no directamente su superior quien lo evalúa.

Cuando se combinan todas estas fuentes en el proceso de evaluación se lo denomina evaluación 360 grados. La diversidad de información obtenida favorece especialmente la retroalimentación al sujeto en cuanto a variedad de perspectivas que ofrece. Sin embargo, su administración es complicada ya que hay dispersión de criterios que obligan a ponderar la importancia de cada uno de ellos (Dolan et al., 2007). A continuación, se presenta en la Figura 12 las ventajas y desventajas de la evaluación 360°:

Ventajas	Desventajas
El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.	El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).	La retroalimentación puede ser intimidadora y provocar resentimientos si el colaborador siente que quienes respondieron se “confabularon”.
Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.	Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.	Para funcionar con eficacia, el sistema requiere de una preparación previa de todos aquellos que lo van a utilizar.
La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del colaborador.	

Figura 12. *Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados. Nota. Adaptado de Ventajas y desventajas de la evaluación 360° (p. 234), por Dolan et al. (2007), McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.*

Errores de apreciación

En el intento de obtener una medida precisa del rendimiento es menester reconocer y entender los obstáculos que se presentan. Uno de ellos se relaciona con errores de apreciación debidos a sesgos por parte del evaluador. A continuación, se presentan los más habituales e investigados (Dolan et al., 2007):

- Error de halo y eco. Cuando hay varias dimensiones de rendimiento y el evaluador califica de forma parecida a todas, en base a la obtenida en una de ellas que se percibe como la más importante. Lo opuesto es el efecto eco, que se produce cuando una mala calificación en una dimensión afecta indebidamente a otras dimensiones, lo que da lugar a una evaluación general deficiente.
- Error de lenidad. El gerente califica a todos los colaboradores de su área por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente.
- Error de severidad. Se da cuando el evaluador califica de modo más estricto que la medida objetiva. Generalmente, los evaluadores no tienen experiencia, tienen una baja autoestima, o quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o utilizan la evaluación para “liquidar cuentas”.
- Error de tendencia central. Los evaluadores tienen a dar valores medios del rendimiento de los evaluados.
- Efectos de primacía y de recencia. Puede suceder que el evaluador mantenga en su memoria únicamente la primera información que se recoge y si bien

posteriormente acumulará información, ésta se encontrará sesgada en apoyo al juicio inicial. Es un atajo cognitivo que lo lleva a cometer el error de primacía. También puede suceder lo contrario, es decir que el evaluador preste atención a los últimos sucesos cercanos al momento de la evaluación, dándole más peso a los comportamientos recientes.

- Efectos de contraste. Se produce cuando la evaluación u observación de un individuo queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se ha evaluado. Si se compara un colaborador poco convincente con un colaborador medio, éste parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un colaborador destacado, el medio se percibirá como una persona que rinde poco.
- Efectos de contagio. Se produce cuando las evaluaciones pasadas, buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente.
- Error de semejanza. El evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él.

Dolan et al. (2007) indica que muchos de estos errores pueden reducirse al mínimo si se toman medidas como:

- Cada dimensión de rendimiento se ocupa de una única actividad de trabajo, en lugar de un grupo de actividades.
- El evaluador puede observar y registrar la conducta del sujeto evaluado de forma regular mientras se hace el trabajo.
- No se emplean términos como “medio” en la escala de apreciación.
- El evaluador no tiene que evaluar a grandes grupos de colaboradores.
- El evaluador califica por separado cada dimensión de rendimiento.

- Se entrena a los evaluadores para desarrollar habilidades en el establecimiento de objetivos y medidas de rendimiento, la observación de la actuación y rendimiento del colaborador, el registro de las observaciones, y la facilitación de retroalimentación a los colaboradores.
- Alertar a los evaluadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos (Bohlander et al., 2001).

1.2.2.3.4. La medición sistémica.

La evaluación de desempeño arroja resultados que es necesario sustentar con otros indicadores que apoyen el proceso (Chiavenato, 2009). En coincidencia, Evans y Lindsay (2008) señala:

Las investigaciones sugieren que las organizaciones que utilizan indicadores de evaluación [de desempeño] de personas como parte de un conjunto equilibrado de indicadores para manejar el negocio observan mucho mayor recuperación de la inversión que aquellas que no los usan. (p. 308)

Así, es posible utilizar indicadores de desempeño global de la empresa, desempeño del departamento, desempeño grupal (del equipo) y desempeño individual (de la persona). Chiavenato (2009) afirma que los indicadores deben ligarse a procesos internos para confrontarse con indicadores externos considerando el contexto económico de la región, el país y el mundo, como también aspectos importantes de las empresas de la misma industria.

Los sistemas de trabajo y las prácticas del área de recursos humanos dan lugar a la excelencia en el desempeño. Por lo tanto, la medición de la satisfacción de los empleados proporciona valiosa información para la toma de decisiones. Una encuesta típica de satisfacción puede incluir preguntas que se agrupan en categorías básicas como la calidad

de vida laboral, trabajo en equipo, comunicación, oportunidades y capacitación, instalaciones, liderazgo, remuneración y prestaciones. Los resultados deben ser evaluados para destacar las tendencias a largo plazo y comunicarlos a todos los niveles de la organización. Aquellos, brindan una base para emprender acciones específicas, como capacitación, cambios en los premios, o mejoras para ayudar en el bienestar de las personas (Evans y Lindsay, 2008). La Figura 13 grafica la medición sistémica:

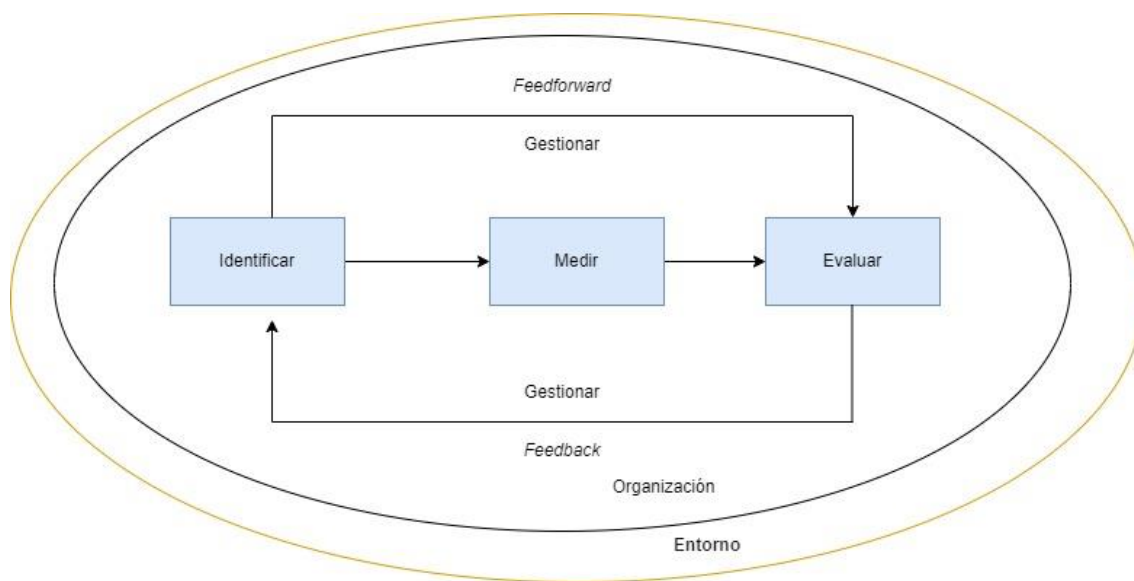


Figura 13. *El Proceso de Gestión del Desempeño y la Medición Sistémica*

1.2.2.4. Factores de éxito para el diseño y la implementación de la evaluación del desempeño.

Según Alles (2006) cualquier programa de RRHH requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. En este sentido, la comunicación del sistema de evaluación a los evaluados es fundamental. Las personas necesitan saber qué aspectos van a ser evaluados de su trabajo, como también, cuáles son las normas y procedimientos que seguirá el proceso (Dolan et al., 2007).

Además, para una adecuada implementación, Alles (2006) indica tres elementos clave: una herramienta apropiada al negocio y al tamaño de la organización, un instructivo para

evaluadores donde facilite la comprensión de qué es lo que se evaluará y cómo se hará y, por último, entrenamiento a los evaluadores.

Otro aspecto a tener en cuenta para obtener mejores resultados en el diseño e implementación se relaciona con los objetivos del sistema de evaluación. Se ha expuesto, la diferencia entre los fines administrativos y de desarrollo que la evaluación puede perseguir. Es posible que éstos entren en conflicto si se busca alcanzar ambos (Bohlander et al., 2001). Si por ejemplo la evaluación se utiliza para decidir acciones salariales y al mismo tiempo se espera motivar y ayudar a las personas a mejorar el trabajo, puede que una evaluación negativa, genere una actitud del evaluado de poca disposición hacia la mejora, ya que pierde la recompensa. En consecuencia, el sistema de evaluación de desempeño debe diseñarse de acuerdo a los objetivos que persigue, y si la organización desea cumplir los fines administrativos y de desarrollo con efectividad, deberá disponer de dos momentos diferentes: uno focalizado en evaluar el rendimiento y el otro en elaborar los planes de crecimiento y mejora del sujeto (Dolan et al., 2007).

1.2.2.5. El rol del área recursos humanos en la evaluación de desempeño.

Según Alles (2006) las funciones del área en el proceso de evaluación son:

- Es un asesor que tiene un área técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata a un consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- Coordina la relación con el consultor externo en el caso de las evaluaciones 360° o 180° (entre pares).
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento a los evaluadores.

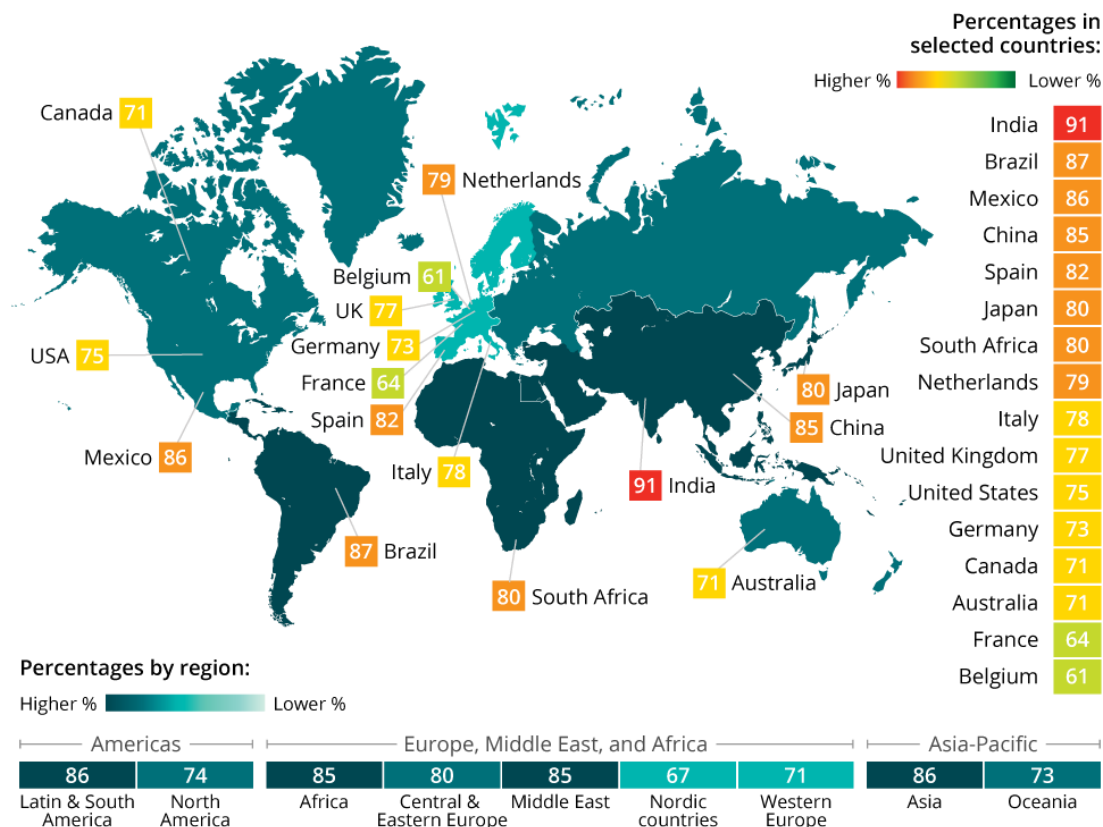
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administra la herramienta.

“Se debe tener presente que los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera de una persona son el jefe y el jefe del jefe (mentor), y los distintos evaluadores participantes de una evaluación 360° o 180°”. (Alles, 2006, pp. 56-57)

1.2.2.6. Tendencias globales entorno a la gestión del desempeño.

Según el artículo de la consultora Deloitte, “Performance management: playing a winning hand” durante los últimos 10 años, las organizaciones han cambiado radicalmente la forma de medir, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados (Sloan, Pastakia y Garr, 2017). Los cambios apuntan a la gestión ágil de objetivos, controles y retroalimentación continua y a su vez se adoptan nuevos modelos de evaluación y recompensas.

Para Latinoamérica la importancia que se le da a la gestión del rendimiento es alta, llegando a un 86%, tal como indica la Figura 14.



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 14. *Gestión del rendimiento: Porcentaje de consultados que categorizan esta tendencia “importante” o “muy importante”. Nota. Adaptado de Performance Management: percentage of respondents ranking this trend “important” or “very important” por Sloan et al., Deloitte University Press, 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>.*

La importancia en la reinención de la gestión del desempeño se debe a que mientras se cambia la forma de trabajar, también lo debe hacer el proceso de evaluación del desempeño, y hoy el cambio es una constante. En este aspecto es dable recordar el diamante de negocios presentado por Hammer y Champy (1994) el cual demuestra cómo frente a cambios en los procesos, la organización enfrenta cambios en los oficios y la estructura, lo cual requiere cambios en los sistemas de administración y medición que finalmente impactan en los valores y creencias de las personas que conforman la organización.

La agilidad demandada por la rapidez de los cambios del entorno y su incertidumbre lleva a las organizaciones a diseños más orgánicos como es el trabajo por equipos (Chiavenato, 2007). Este sistema de trabajo hace que la gestión pase de centrarse en logros individuales a evaluar su contribución a un equipo y el impacto de éste en la conducción de los objetivos organizacionales (Sloan et al., 2017). El propósito de la gestión del desempeño se transforma de impulsar el rendimiento individual a mejorar los resultados del equipo. De esta manera, cambian las métricas siendo fundamental para el éxito, la confianza, la inclusión, la diversidad, y la claridad de los roles. Estas mediciones requieren nuevas herramientas y enfoques, una experimentación cuidadosa y la voluntad de adoptar nuevos modelos.

El proceso de gestión del desempeño se encuentra en reconfiguración y en etapa de experimentación. Así lo señala el artículo refiriéndose al interés por encontrar formas de aplicar datos a la medición del desempeño. El aumento en la cantidad y calidad de los datos brinda a las organizaciones más información sobre el desempeño y datos de mejor calidad con los que identificar a las personas de alto desempeño y tomar decisiones adecuadas sobre pagos, promociones y otras recompensas. En este sentido, la industria del software de Recursos Humanos está desarrollando soluciones (Sloan et al., 2017).

Pese a tener el deseo de cambiar, éste puede verse dificultado por factores regulatorios y culturales, para lo cual hay que encontrar una solución adecuada a la empresa y la industria, que sea altamente individualizada. Es probable que, en esta nueva configuración, diferentes empresas, industrias y geografías lleguen a conclusiones diferentes sobre lo que constituye un sistema de gestión de rendimiento óptimo. La llave es la formación y la gestión del cambio para lograr éxito en este esfuerzo (Sloan et al., 2017). Por último, el artículo brinda recomendaciones para gestionar el cambio:

- Identificar una estrategia y filosofía para la gestión del desempeño: ¿Qué está tratando de lograr la organización a través de un nuevo sistema de gestión del rendimiento? ¿Cómo se puede alinear mejor con la estrategia empresarial? ¿Qué enfoque desarrollará líderes con mayor eficacia? En lugar de metas en cascada que encierran a los empleados en un conjunto de actividades, se sugiere considerar un enfoque más flexible, ágil y transparente para el establecimiento de metas. Un método social y transparente, móvil y digital: que permita a los compañeros de equipo establecer, compartir y colaborar en la consecución de objetivos en tiempo real.
- Buscar a los pares: identificar a las empresas de la industria o región que están liderando la revolución de la gestión del rendimiento y que enfrentan desafíos, dinámicas y oportunidades comparables.
- Observar lo que está funcionando: entre los compañeros que están llevando a cabo una gestión del rendimiento, identificar los elementos de diseño, las herramientas y los procesos que son más efectivos para ellos. Internamente, estudie a las personas, los equipos y los líderes de alto rendimiento para encontrar formas de incorporar sus prácticas en el resto de la organización.
- Adaptar la gestión de proyectos a las necesidades estratégicas y organizativas: los principios básicos de los controles, el establecimiento de objetivos ágiles y la retroalimentación frecuente se están volviendo comunes en todo el mundo. Pero algunas empresas todavía quieren revisiones formales, calificaciones numéricas y planes de desarrollo. La cultura organizacional tarda años en cambiar, por lo que las empresas deben adoptar nuevas prácticas a una velocidad que funcione para el negocio.

- Mejorar a los gerentes en habilidades de coaching: la retroalimentación continua para los colaboradores es una característica crítica del nuevo paradigma de gestión del rendimiento, sin embargo, los gerentes a menudo necesitan ayuda para aprender a ser entrenadores a tiempo completo en lugar de evaluadores a tiempo parcial. Las empresas que adoptan un nuevo enfoque de gestión de proyectos deben centrarse en gran medida en el desarrollo del liderazgo, desarrollar nuevos "músculos" en los gerentes y crear disciplina en torno a la retroalimentación, el coaching y la colaboración.
- Integrar: determinar cómo los cambios en la gestión del rendimiento informarán los procesos de recompensa, promoción y sucesión de la organización. Esto debe abordarse desde la perspectiva de la experiencia del colaborador, es decir teniendo en cuenta el punto de vista de las personas a través de un proceso participativo.

El cambio queda representado a continuación, en la Figura 15.

VIEJAS REGLAS	NUEVAS REGLAS
Evaluaciones de desempeño y establecimiento de metas realizadas una vez al año.	Los controles se realizan trimestralmente o con mayor frecuencia; el establecimiento de objetivos se produce con regularidad en un proceso abierto y colaborativo.
Retroalimentación otorgada por el gerente al final del año.	Retroalimentación otorgada de forma continua y se revisa fácilmente al final del año (a menudo a través de aplicaciones y más herramientas móviles).
Las metas se mantienen confidenciales con enfoque en el logro individual.	Los objetivos se hacen públicos y transparentes con un mayor enfoque en los logros del equipo.

Colaborador evaluado por su gerente.	Los gerentes también son evaluados por sus colaboradores.
Colaboradores clasificados forzosamente en una escala cuantitativa.	Colaboradores calificados en escala cualitativa, clasificación considerada, no forzada.
Compensación mantenida confidencial y enfocada en equidad, basadas en calificaciones de desempeño.	Nivel de compensación más transparente, discutido con más frecuencia y enfocado más en el pago por desempeño que en la equidad.
Gerentes enfocados en evaluar el desempeño.	Gerentes enfocados en entrenar y desarrollar personas.
Un líder evalúa a cada individuo en un proceso cualitativo basado en opiniones.	Muchas personas contribuyen a la evaluación del desempeño de un individuo; las evaluaciones se basan en gran medida en datos.
Proceso considerado como una carga y una pérdida de tiempo.	Proceso ágil, más rápido, continuo y más ligero.

Figura 15. *Gestión del rendimiento: Viejas reglas versus nuevas reglas.* Nota. Adaptado de *Performance Management: Old Rules vs New Rules* por Sloan et al., Deloitte University Press, 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>.

1.2.2.7. Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño.

Para evaluar cualquier aspecto concreto del proceso de evaluación de desempeño, puede resultar útil realizar una serie de preguntas que permiten diagnosticar el proceso, estudiando varios aspectos del mismo en su totalidad para señalar con rapidez cómo está funcionando el sistema. Las mismas son (Dolan et al., 2007, p. 265):

- ¿Qué fines quiere conseguir la organización con su sistema de evaluación de desempeño?
- ¿Se consigue realmente con los formularios la información necesaria para estos fines? ¿Son compatibles estos formularios con los puestos de trabajo para los que están utilizándose, es decir, están relacionados con el puesto de trabajo? ¿Se basan los formularios en conductas o resultados que podrían incluirse en un análisis del puesto de trabajo a partir de sucesos críticos?
- ¿Se han diseñado los formularios de evaluación con el fin de reducir al mínimo los errores y garantizar la uniformidad?
- ¿Es efectivo el procedimiento de evaluación? Por ejemplo, ¿se realizan eficazmente las entrevistas de evaluación? ¿Se establecen metas? ¿Se preparan conjuntamente? ¿Aceptan los superiores y los subordinados el procedimiento de evaluación?
- ¿Están los supervisores libres de interferencias debidas a sus tareas a la hora de realizar la evaluación del rendimiento?
- ¿Se recompensa a los supervisores por llevar a cabo evaluaciones objetivas y minuciosas?
- ¿Están implantándose correctamente las evaluaciones? ¿Qué procedimientos se han establecido para garantizar esto? ¿Qué materiales de apoyo tienen disponibles los supervisores para evaluar a sus subordinados?
- ¿Existen métodos para revisar y evaluar la efectividad del sistema en su conjunto?

- ¿Se han establecido metas y objetivos en el sistema? ¿Existen procedimientos sistemáticos de recogida de datos para medir en qué grado están lográndose las metas y objetivos?

“La organización que vaya a comenzar a diseñar un sistema de evaluación del rendimiento deberá incorporar la información obtenida de estas preguntas en el diseño e implementación inicial del sistema”. (Dolan et al., 2007, p. 265)

1.2.3. Evaluación de desempeño por competencias

1.2.3.1. Introducción a la gestión de recursos humanos por competencias.

La gestión de recursos humanos por competencias, es un modelo de Management basado en los estudios sobre motivación humana de David McClelland que busca alinear a los colaboradores hacia la estrategia organizacional enfocándose en el comportamiento de las personas. Constituye una herramienta competitiva para distinguirse en el mercado. El modelo se basa en tres subsistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha del modelo sólo ingresen personas con las competencias requeridas, evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante y por último el desarrollo de las competencias (Alles, 2005).



Figura 16. *Los tres pilares de la Gestión por Competencias.* Nota. Adaptado de *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (p. 16), por Martha Alles, 2005, Granica.

1.2.3.2. ¿Qué es una competencia?

A continuación, se expondrán las definiciones de distintos autores:

Según Spencer y Spencer (1993), la competencia es “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (p. 122).

Los autores indican cinco tipos de competencias:

1. **Motivación:** son los intereses que una persona desea consistentemente, lo cual lo conduce hacia ciertos comportamientos a través de sus acciones.
2. **Características:** se refiere a características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio, o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores, o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento:** la información que uno posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidades:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Spencer y Spencer (1993) utilizan el modelo del iceberg para representar las competencias en dos grupos: aquellas que son más fáciles de identificar (destrezas y conocimientos) y las que son más difíciles de identificar (concepto de uno mismo y rasgos de personalidad). En la Figura 17 puede verse la representación.

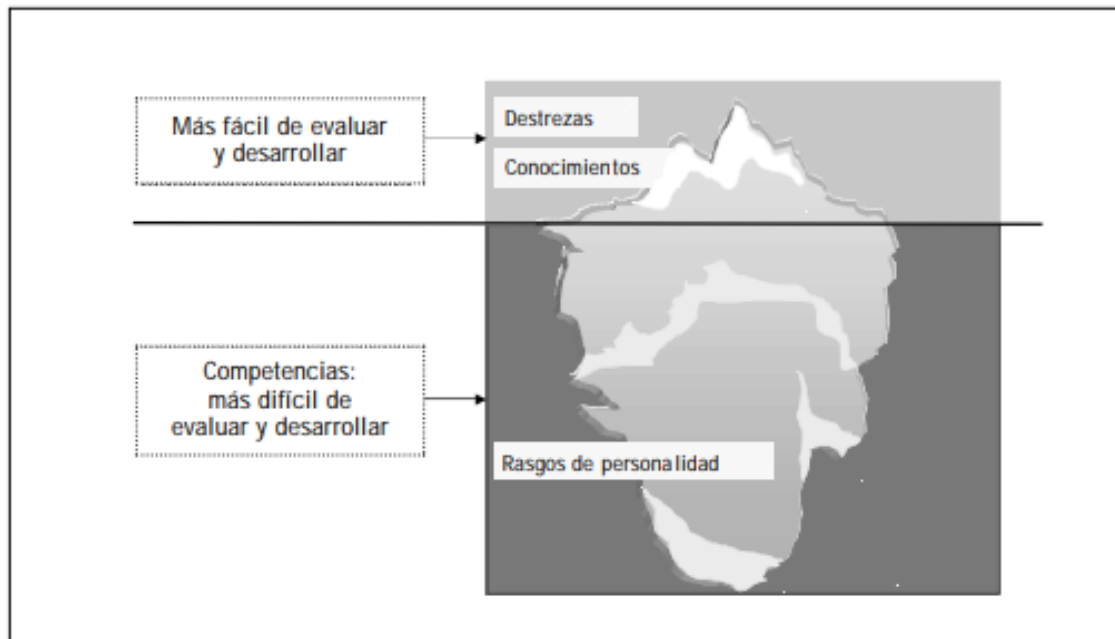


Figura 17. *Identificación de competencias a través del modelo del iceberg. Nota. Adaptado de Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, (p. 37) por Martha Alles, 2005, Granica.*

La autora francesa Claude Levy Leboyer (1992, como se citó en Alles, 2006), resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Allès (2006) define competencias como “las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p. 79) Algunos ejemplos de competencias son: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, flexibilidad.

Si se trata de identificar la excelencia laboral, es indispensable nombrar los estudios realizados por Daniel Goleman y David McClelland quienes investigaron cuáles eran las características de los trabajadores estelares. McClelland propugnaba que las personas exitosas se distinguían por una serie de aptitudes específicas y su enfoque se dirigió a evaluar las aptitudes en función del trabajo a realizar. Según esta tradición, una aptitud, es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior. Mientras tanto, Goleman, analizó cuáles de las aptitudes consideradas esenciales para un trabajo dado se podían clasificar como facultades puramente cognitivas o técnicas, y cuáles eran aptitudes emocionales. El resultado arrojó que un 77% de las aptitudes consideradas esenciales para un desempeño efectivo eran aptitudes emocionales (Goleman, 2007).

La aptitud emocional reside en la inteligencia emocional, la cual se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman, 2007, p. 385). La inteligencia emocional consta de cinco elementos:

1. Conocimiento de uno mismo.
2. Autorregulación.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Entonces, por ejemplo, una persona puede ser sumamente empática, pero no haber adquirido la aptitud de brindar un excelente servicio al cliente (Goleman, 2007). Las competencias, por tanto, son en su mayor parte aptitudes emocionales que se pueden reconocer en las acciones.

1.2.3.3. Pasos para ejecutar un sistema de gestión por competencias

Para implementar la gestión por competencias, las organizaciones deben definir su visión y la misión, y cómo se alcanzarán, es decir la estrategia (Alles, 2006). Luego, la Figura 17 representa cómo en la ejecución de la estrategia, aparecen en el centro las personas y sus comportamientos, a través de la aplicación de la gestión por competencias, la cual llevará a desplegar y realizar con éxito la estrategia organizacional.



Figura 18. *La Gestión por competencias y su relación con la estrategia organizacional*

Los pasos para ejecutar la gestión por competencias son:

1. Definir misión y visión
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la organización.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios son:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.

4. Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

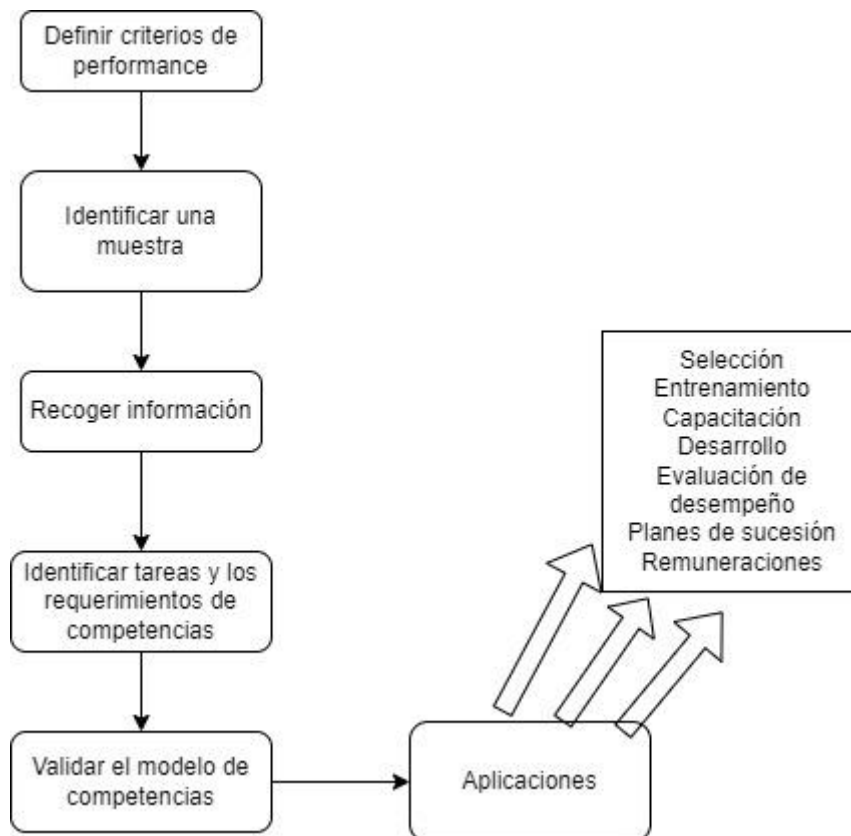


Figura 19. Criterios efectivos para definir competencias. Nota. Adaptado de *Criterios efectivos para definir competencias* (p. 90), por M. Alles, 2005, Granica.

Definición de los niveles de competencia

Puede utilizarse una apertura en cuatro grados de este tipo:

- A. Alto o desempeño superior, es un desempeño destacado.
- B. Bueno, por sobre el estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. Es un desempeño eficaz.

D. Insatisfactorio.

Las competencias se fijan para toda la organización en su conjunto y luego por área y nivel de posición. Las competencias a nivel de la organización se denominan “competencias cardinales” (Alles, 2002, p. 24), hacen referencia a los valores y deberían estar presentes en todos los integrantes de la organización. Las “competencias específicas” se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas y se pueden dividir en competencias por área (finanzas o producción, por ejemplo) y nivel de posición (nivel ejecutivo, intermedio e inicial). Es importante destacar que los modelos se diseñan a medida de cada organización, por lo tanto puede que para una organización sea necesario definir competencias por procesos, si así lo requiere por su estructura (Alles, 2010). A continuación, se grafica la forma de definir las competencias:

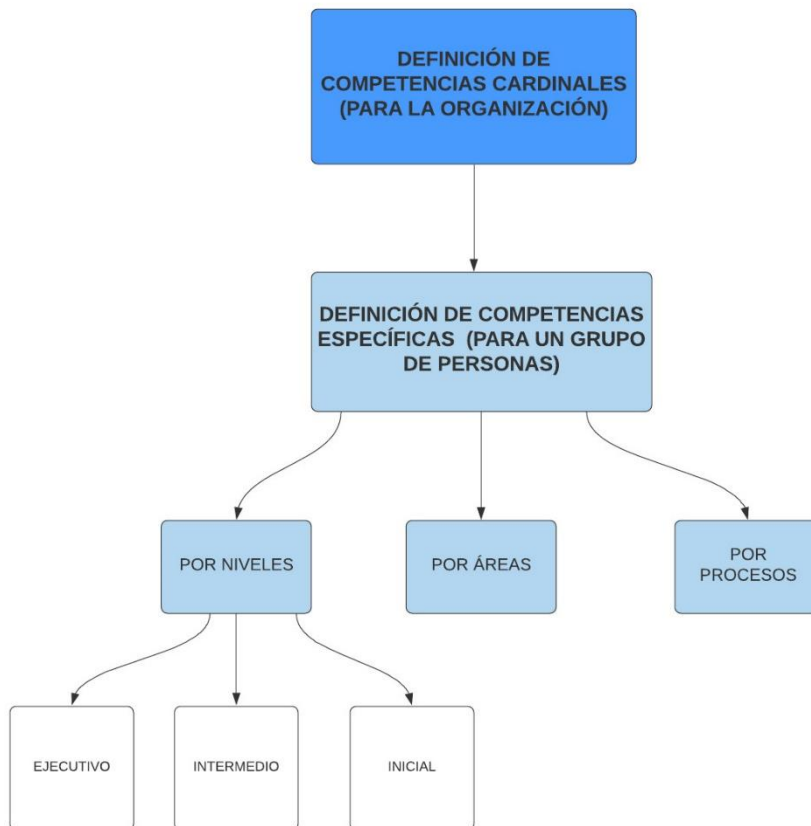


Figura 20. *Definición de los niveles de competencias*

1.2.3.4. Evaluación del desempeño por competencias.

Como se expuso en el Capítulo I, la evaluación de desempeño debe realizarse en relación al puesto, en consecuencia, para evaluar por competencias es necesario incorporar en la descripción del puesto las competencias requeridas.

El presente trabajo también se ha referido a los métodos basados en el comportamiento para evaluar, los cuales se fundamentan en el análisis de las conductas. Éste es el núcleo del sistema de evaluación de desempeño por competencias, ya que la tarea consiste en describir de manera específica qué acciones se exhiben en el desempeño de un puesto (Alles, 2006).

La metodología se basa en tres pasos:

1. El comportamiento a evaluar corresponde a un período determinado.
2. Observar y analizar comportamientos comparándolos con la definición de las competencias para identificar a cuál se refiere dicha conducta.
3. Una vez identificada la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado de desarrollo de la competencia (Grado A, B, C, D) y su correspondiente descripción.

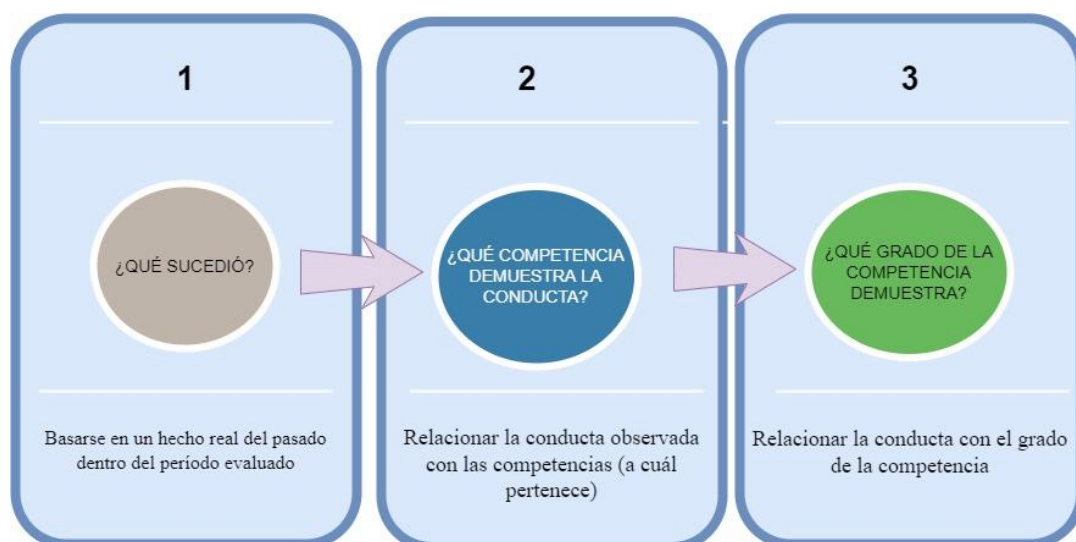


Figura 21. *Pasos para analizar conductas. Nota. Adaptado de Cómo analizar conductas. Pasos (p. 106) por M. Alles, 2006, Granica.*

Se expondrá la metodología a través de un ejemplo;

Suceso: “Lanzamiento de un producto”

Cuando se hizo el lanzamiento del producto Fernando Javier, no sólo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización, sino que además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona. En esa ocasión, también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado la calidad de sus exposiciones y no por explicar a sus clientes las bondades del producto.

Si bien apeló a su buena presencia, usó para la exposición un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado; no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba

a su cargo hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente al nuevo producto. (Alles, 2006, p. 107)

Luego, según las conductas observables, el comportamiento de Fernando Javier durante la exposición debe analizarse de la siguiente manera:

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia:	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado):	La evaluación resultante es:
<p>Cuando se hizo el lanzamiento del producto no sólo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que también, además propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad de la zona.</p>	<p>Orientación a los resultados</p>	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.</p>	<p>Grado A</p>

<p>En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de temas que lo afectan. Comparte información.</p>	<p>Grado D. No desarrollada</p>
<p>Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la</p>	<p>Modalidad de contacto</p>	<p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el</p>	<p>Grado D</p>

<p>presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado, no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.</p>		<p>punto de vista o los intereses de otras personas</p>	
--	--	---	--

Figura 22. *Análisis del comportamiento de un caso. Nota. Adaptado de “Desempeño por competencias” (p. 107) por M. Alles, 2006, Granica.*

A continuación, se presentan dos de las competencias observadas, sus definiciones y sus grados de desarrollo:

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
GRADO A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
GRADO B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
GRADO C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
GRADO D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>

<p>GRADO A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p>
--

<p>GRADO B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
--

<p>GRADO C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.</p>

<p>GRADO D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene</p>

informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Figura 23. *Definición de competencias: Orientación a los resultados y Trabajo en equipo.* Nota. Adaptado de “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*” (p. 42), por M. Alles, 2006, Granica.

Las personas simplemente realizan su labor y el evaluador observa y analiza dividiendo los comportamientos en partes para relacionarlos con las competencias. Es una tarea que requiere entrenamiento, pero se trata de ejercitar la gimnasia mental para adquirir la habilidad en la observación y análisis. Esto se logra con la participación de los evaluadores en la creación del sistema de evaluación de desempeño y la definición de competencias. Los especialistas en RRHH son conocedores del tema, pero quienes deben conocer exhaustivamente la herramienta y la metodología son los evaluadores y los evaluados (Alles, 2006).

1.2.3.4.1 La frecuencia en los comportamientos.

Se ha tratado en el capítulo II, los errores en que puede incurrir el evaluador al realizar la valoración del desempeño; este apartado tiene por objetivo incluir en el método de evaluación una forma para obtener mayor efectividad en la medición del grado de desarrollo de cada competencia.

La metodología consiste en realizar una segunda apreciación sobre los comportamientos, la cual se basa en observar y registrar la frecuencia de los mismos durante el período de evaluación. Esta ponderación obliga al evaluador a “pensar dos veces” antes de emitir su apreciación. Primero al seleccionar el grado de desarrollo de la competencia, y en segundo lugar al ubicar la frecuencia (Alles, 2006). El evaluador deberá responder a la pregunta sobre si determinado comportamiento se produce,

siempre, frecuente, la mitad del tiempo u ocasionalmente, tal como representa la Figura 24.

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado selecciona de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Figura 24. Descripción de frecuencias del comportamiento. Nota. Adaptado de “Desempeño por competencias” (p. 123), por M. Alles, 2006, Granica.

Este paso es fundamental para el tipo de evaluación por competencias. La importancia radica en el concepto de carácter, comportamiento y conducta. Ésta última se entiende como una escala de valoración social de la interrelación entre el carácter y el comportamiento. Luego, el sostenimiento de determinadas acciones en el mundo exterior (comportamientos) y marcadas por el carácter (lo interno), conforman la conducta, la cual

Figura 25. *Formato completo de evaluación por competencias. Nota. Adaptado de “Evaluación por competencias” (p. 126), por M. Alles, 2006, Granica.*

Para la aplicación práctica de la Gestión por Competencias, Alles (2010), recomienda incorporar tres herramientas denominadas: diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas. A los efectos del proceso de evaluación de desempeño, los que se utilizan son el de competencias y el de comportamientos. Los mismos, sirven tanto al evaluado para su desarrollo profesional y al evaluador para realizar su tarea. Para su elaboración es importante la participación de la alta gerencia y los niveles medios con el asesoramiento del especialista en RRHH. En el diccionario de competencias se define el concepto de la misma y la división en grados de desarrollo con su respectiva descripción. El diccionario de comportamientos incluye ejemplos de comportamientos para cada grado de las competencias.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

2.1 El Estudio

Toda investigación requiere de un diseño previo, el cual está dirigido a proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría. Su forma es un plan o estrategia que determina las operaciones necesarias para hacerlo (Sabino, 1992). Es por ello, que la investigación científica sigue un proceso metódico y sistemático para encontrar una solución a un problema o pregunta científica (Arias F. , 2012) .

El presente trabajo ha sido dedicado a un estudio de caso, el cual Yin (1994), define como:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (. . .) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (pp. 13-14)

En este sentido la investigación tuvo como guía permanente el marco teórico desarrollado, el cual sirvió para interactuar dinámicamente, entre objetivos y metodología, mientras se realizaba la observación e indagación del caso.

Para responder al problema planteado, se adoptó una investigación de tipo documental y de campo, siendo los datos de origen secundario y primarios, respectivamente. En cuanto a la investigación documental, ésta se basa en “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. (Arias F. G., 2012, p. 27) Es decir, aquellas unidades de información de procedencia primaria o secundaria cuyo propósito es aportar nuevos conocimientos. Las fuentes documentales encontradas proceden de documentos escritos como libros, artículos de revistas académicas, fuentes electrónicas como sitios web reconocidos y documentación digitalizada formal de la organización bajo análisis, obtenida de su Sistema de Gestión Integrado.

La investigación documental queda plasmada en el marco teórico y en estudios de medición de variables independientes⁹ a partir de datos secundarios (Arias F. G., 2012), los cuales una vez analizados permiten elaborar conclusiones sobre el comportamiento de aquellas variables.

La investigación de campo es no experimental ya que no se alteraron las condiciones existentes (Arias F. G., 2012).

Se optó por abordar la investigación en un nivel descriptivo buscando caracterizar el proceso de evaluación de desempeño en la organización, con el fin de establecer su estructura y comportamiento; como también exploratorio ya que al inicio del proyecto no se contaba con información suficiente para plantear el problema y las preguntas de investigación; de la misma manera facilitó la indagación del proceso de evaluación de desempeño actual, para llegar a diseñar un procedimiento y una nueva herramienta de evaluación que sea integradora.

⁹ Dícese de aquellas características del objeto de análisis que generan y explican los cambios en la variable dependiente. Ésta última da origen a los resultados de la investigación. (Arias F. G., 2012)

Es un estudio de corte transversal, ya que se realizó durante el año 2021.

El enfoque dado es de tipo cuantitativo y cualitativo; este mix resulta necesario por la complementariedad que constituyen en sí mismos (Sampieri Hernandez, Collado Fernandez, & Lucio Baptista, 2003). Permite la recolección de datos estadísticos como así también una visión del contexto más amplia, profundizando en aspectos psico-sociales propios de las organizaciones, que serán interpretados a través de la incorporación previa de conocimientos y el control de la propia subjetividad de la investigadora (Sabino, 1992).

2.2. Población

La población bajo análisis es finita y completamente accesible pudiendo investigar toda la población objetivo. Ésta se encuentra conformada por 24 personas teniendo en cuenta toda la organización.

A los efectos de alcanzar los objetivos planteados se realizaron encuestas y entrevistas de acuerdo a muestreos intencionales, con base en criterios preestablecidos por la investigadora (Arias F. G., 2012).

2.3. Variables, Dimensiones e Indicadores

El presente estudio busca describir un objeto de análisis: el proceso de evaluación de desempeño de una organización; éste tiene propiedades o variables dependientes que pueden ser modificadas por la acción de otras características denominadas variables independientes o dimensiones.

A los efectos de la investigación se seleccionó una variable dependiente denominada “Calidad del proceso de evaluación de desempeño”, entendida como los requerimientos

de los intervinientes en el proceso. Las variables independientes o dimensiones son: los evaluadores, la comunicación, la utilidad del proceso en relación a sus fines la satisfacción de evaluados y evaluadores con el proceso, la operatividad del proceso y los parámetros de desempeño. Luego, se definieron los indicadores que permiten medir o dar señales a través de una definición operacional, para estudiar los efectos y encontrar respuestas al problema de estudio (Arias F. G., 2012). De manera gráfica:

Variable	Dimensiones	Indicadores/Indicios	Definición operacional	
Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño	Evaluadores	Diversidad de fuentes evaluadoras	Quiénes evalúan	
	Comunicación	Retroalimentación durante el proceso y Conocimiento del Proceso	Cantidad de evaluados que reciben retroalimentación y cantidad de evaluados que conocen el proceso	
	Utilidad/Fines	Cumplimiento de objetivos del proceso de evaluación de desempeño	Grado de cumplimiento de los objetivos del proceso	
	Satisfacción de los evaluados y evaluadores	Grado de aceptación de evaluados y evaluadores	% de aprobación del proceso por parte de evaluados y evaluadores	
	Operatividad		Método	Costo/Beneficio del método en función a los fines
			Herramienta de evaluación	Herramienta/Tamaño y actividad de la organización
	Parámetros de desempeño	Pertinencia estratégica	Relación entre parámetros/objetivos estratégicos	

		Suficiencia	Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto
		Confiabilidad	Establecimiento de parámetros medibles (incluye Definición del parámetro + Establecimiento de estándar y patrón de medida + Ponderación de criterios)
		Validez	Utilización de la descripción del puesto

Figura 26. Variable, dimensiones, indicadores/indicios y definiciones operacionales

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas utilizadas para recolectar información fueron encuestas escritas con preguntas cerradas y abiertas, éstas últimas no ofrecen opciones de respuestas, dando posibilidad de responder con independencia de criterio a los encuestados. Además, se recabaron opiniones en encuestas orales con preguntas abiertas, las cuales permitieron recabar información sobre el procedimiento de evaluación que utilizan los evaluadores. La encuesta oral se caracteriza por tener pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta (Arias F. G., 2012). También se efectuó una entrevista estructurada para profundizar la temática y, la observación simple no estructurada, en medio del contexto organizacional para percibir la realidad a partir de los sentidos de la investigadora, ya que “no es lo mismo lo que las personas hacen, sienten o creen, que lo que ellas mismas dicen que hacen, creen o sienten”. (Sabino, 1992, p. 72) Asimismo se realizó un análisis de contenido; ésta es una técnica de investigación que se basa en el estudio cuantitativo del contenido manifiesto de la comunicación.

El diseño de las encuestas y la entrevista está basado en los objetivos y preguntas de la investigación.

Respecto a la investigación documental se llevó una ficha bibliográfica y un listado de documentos formales encontrados en la base de datos de la organización estudiada, los cuales se presentan en la bibliografía y anexos de este trabajo.

2.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamiento de la Información

La tarea de análisis ha sido fruto del conocimiento obtenido en la creación del marco teórico, el cual sirvió para otorgar los lineamientos necesarios a la actividad.

Se realizó un análisis cuantitativo, a partir de la estadística descriptiva, quedando expuesta la información en gráficos. Además, se utilizaron coeficientes de correlación para transformar las dimensiones en términos medibles, registrando los hallazgos en cuadros de síntesis. La información obtenida en respuesta al pedido de sugerencias/comentarios en las encuestas escritas, fueron sometidas a un proceso de codificación que categoriza las ideas, expresiones y palabras que se repiten, demostrando señales que forman parte del problema planteado (Sabino, 1992). Este análisis se encuentra en el Apéndice.

análisis y procesamiento de información	y tabulación, cuadros de síntesis	cualitativo. Análisis de contenido. Correlación de variables, estadística descriptiva, codificación, tabulación, cuadros de síntesis	cualitativo. Análisis de contenido. Correlación de variables, estadística descriptiva, codificación, tabulación, cuadros de síntesis
---	-----------------------------------	--	--

Tabla 1. *Diseño de la investigación*

CAPITULO III

EL CASO EN ESTUDIO

3.1 Descripción del Funcionamiento del Proceso de Evaluación de Desempeño en la Organización de Estudio

Para diagnosticar el proceso actual es necesario conocer la manera en que se evalúa actualmente y cómo perciben el proceso los evaluados y evaluadores. De acuerdo al diseño de investigación previsto, se analizó la variable “Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño”, estudiando sus dimensiones a través de encuestas orales y una entrevista que permitieron definir los indicadores o señales que demuestran la situación actual. En este apartado, se trabajarán las dimensiones que se listan a continuación:

Variable	Dimensiones	Indicadores/Indicios	Definición operacional
Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño	Evaluadores	Diversidad de fuentes evaluadoras	Quiénes evalúan
	Comunicación	Retroalimentación durante el proceso y Conocimiento del Proceso	Cantidad de evaluados que reciben retroalimentación y cantidad de evaluados que conocen el proceso
	Utilidad/Fines	Cumplimiento de objetivos del proceso de evaluación de desempeño	Grado de cumplimiento de los objetivos del proceso
	Satisfacción de los evaluados y evaluadores	Nivel de aceptación de evaluados y evaluadores	% de aprobación del proceso por parte de evaluados y evaluadores

	Operatividad	Método	Costo/Beneficio del método en función a los fines
		Herramienta de evaluación	Herramienta/Tamaño y actividad de la organización

Figura 27. Variables, dimensiones, indicadores y definiciones operacionales para describir el funcionamiento del proceso

➤ Evaluadores

En cuanto a quiénes son los que evalúan, en la entrevista realizada al director general, éste comentó:

Respecto a los auditores, administrativos y auxiliares:

Cada uno de los grupos de trabajo son los que traen la evaluación objetiva a una reunión en donde se junta lo que nosotros denominamos mesa ampliada, es decir la dirección general, la dirección ejecutiva de grupo, la dirección operativa, la dirección de planificación y desarrollo y los líderes de cada uno de los grupos de trabajo y escucho la opinión de cada uno de los líderes, discutimos, preguntamos sobre cada una de las características que mencionan y luego de esta discusión se va cerrando lo que se percibe como desempeño de la persona en forma grupal (Director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Respecto a la evaluación a los líderes:

“La evaluación de los líderes se hace en conjunto entre la dirección ejecutiva, la dirección general y el director operativo porque digamos esa es un poco la cadena que existe de responsabilidades” (Director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Respecto a la evaluación a los directores:

Sobre el director operativo, obviamente la responsabilidad de su trabajo está digamos observada por el director ejecutivo que está por encima, o sea que nos juntamos con él, dirección general nos juntamos con él y conversamos sobre el desempeño del director operativo. Y cuando tenemos que evaluar al director ejecutivo eh hasta este momento compartimos la dirección entre dos personas ... Entonces nos juntamos los dos y eso se conversa y tratamos de llegar a la misma conclusión (Director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

En sus respuestas se identifica la existencia de comisiones evaluadoras que quedan representadas de la siguiente manera:



Figura 28. Comisión evaluadora de auditores, auxiliares y administrativos

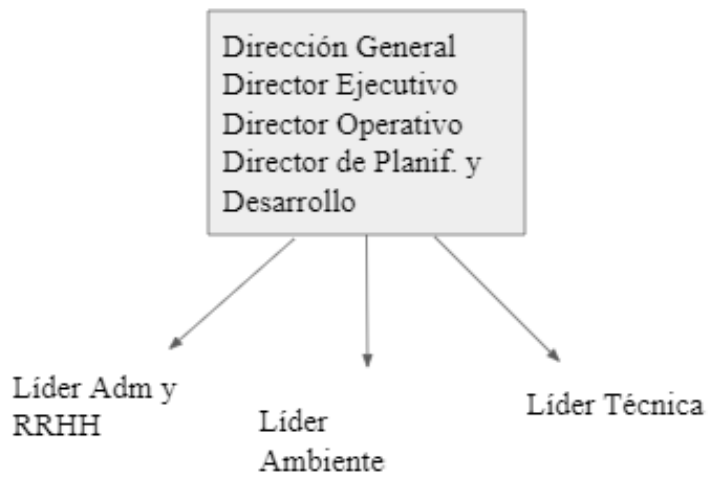


Figura 29. *Comisión evaluadora de líderes*

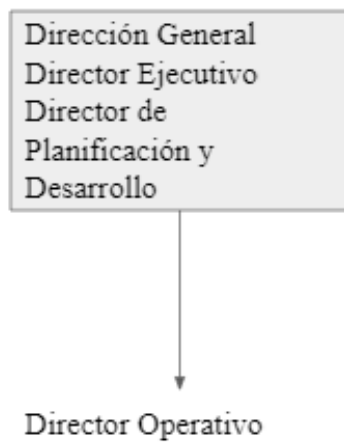


Figura 30. *Comisión evaluadora del director operativo*

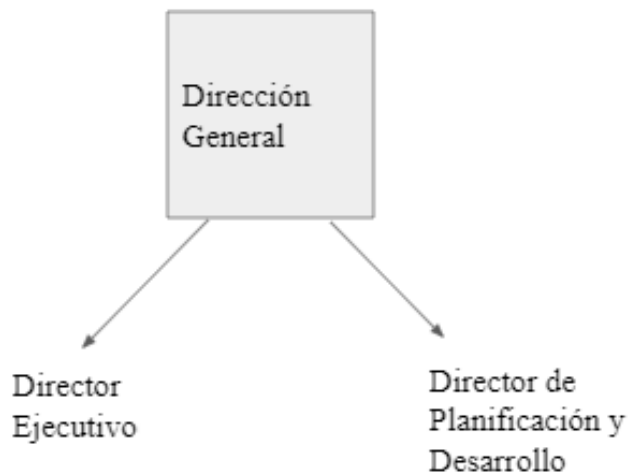


Figura 31. Comisión evaluadora del director ejecutivo y del director de planificación y desarrollo

➤ Comunicación

Se diseñó una encuesta escrita a los colaboradores de todos los niveles, la cual fue enviada por correo electrónico a través de Google Forms y respondida de manera anónima:

- ✓ Dirigida a 20 colaboradores de las áreas Ambiente (5), Técnica (7), Seguridad e Higiene (1), Administración y RRHH (1), Líderes (3), Directores (3).
- ✓ Se relevaron 13 respuestas de 20 encuestados.

Los ejes abordados fueron:

- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Interés por recibir información de su desempeño.
- ✓ Tipo, frecuencia, medio de informar o calificar el desempeño.
- ✓ Parámetros de desempeño.
- ✓ Satisfacción con el proceso de evaluación de desempeño.

✓ Áreas de mejora del proceso actual.

Frente a la pregunta, ¿Recibís información sobre tu desempeño? Se hallaron los resultados que se grafican a continuación:

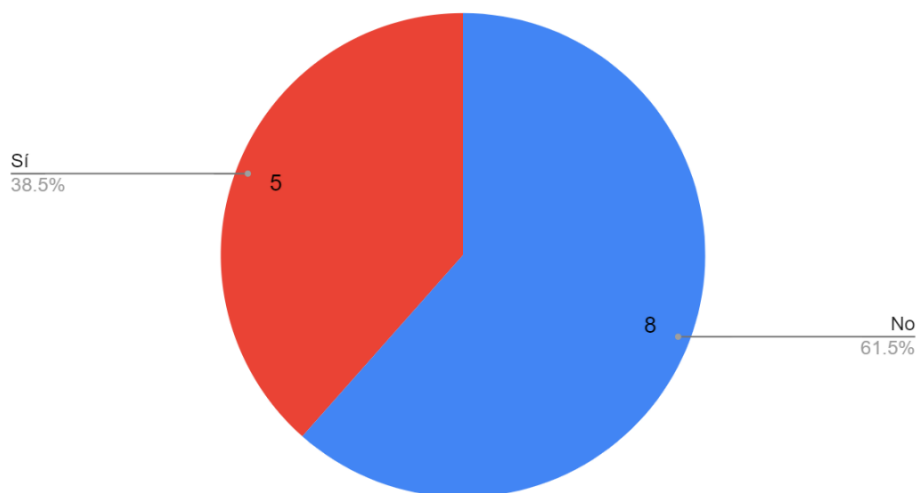


Figura 32. Cantidad de personas que reciben información sobre su desempeño

Aquellas personas que no reciben información, fueron consultadas respecto a su interés en la materia y los resultados fueron los siguientes:

1.2 ¿Te gustaría recibir información o calificación sobre tu desempeño?
Si,
Si, porfi
Si
sin dudas
Si
SI
Si
Si considero que es importante.

Figura 33. Personas que desean recibir información sobre su desempeño

Las ocho personas que no reciben información sobre su desempeño afirman que les gustaría recibirla por diversos motivos. Al analizarlos arrojan las siguientes categorías y resultados, los cuales se grafican en la Figura 34.

A) Mejorar: Incluye las palabras “mejor”, “mejorar”.

B) Revisar desde otra perspectiva: Incluye las expresiones “tener parámetros”, “revisar desde otra perspectiva”, “valorar y modificar mí forma”, “saber si lo que estás haciendo es correcto o lo que esperaban de vos”.

C) Desarrollo: Incluye la palabra “situación actual” y “situación a futuro”.

Categoría	Cantidad de Respuestas
A	4
B	4
C	1

Figura 34. *Motivos por los que le gustaría recibir información sobre su desempeño*

Además, se indagó sobre la forma a través de la cual reciben la información, tal como se representa en la Figura 35.

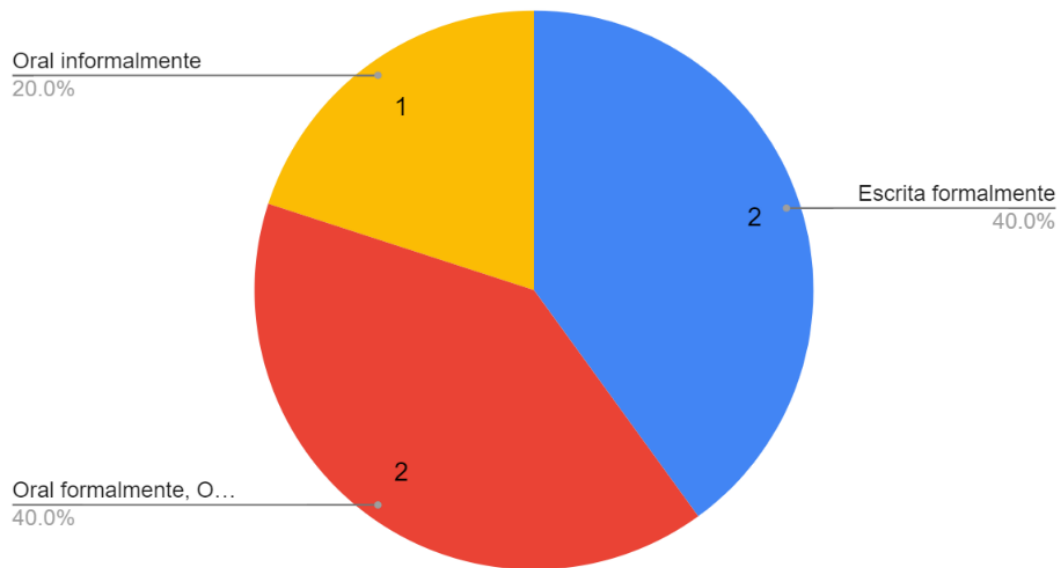


Figura 35. *Formas de informar o calificar el desempeño*

Respecto a la frecuencia en la retroalimentación las categorías son:

A) Frecuente: incluye las palabras “frecuente”, “al finalizar un informe”, “cada vez que se realiza un informe”

B) Poco Frecuente: incluye las palabras “baja”, “1 o 2 veces por año”.

Los resultados se presentan en la Figura 36.

Categoría	Cantidad de Respuestas
A	3
B	2

Figura 36. *Frecuencia con la que recibe información del desempeño*

Los medios de comunicación utilizados son los presentados en la Figura 37.

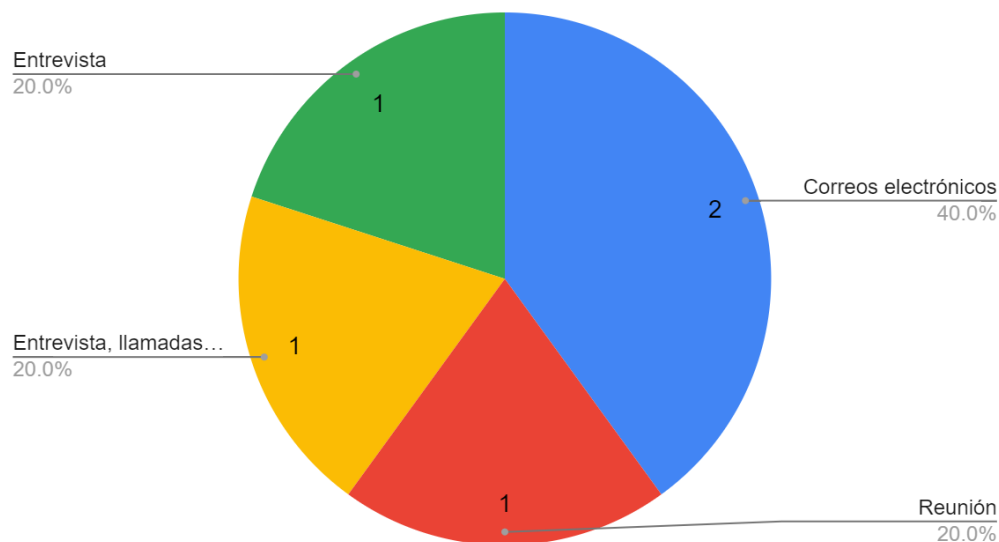


Figura 37. Medios de comunicación utilizados para informar el desempeño

Se indagó respecto a si la información era de tipo cuantitativa o cualitativa. Los resultados se presentan en la Figura 38.

2.3 ¿Es información cualitativa o cuantitativa?
Cualitativa
Cualitativa
Cualitativa
Cualitativa
Cualitativa

Figura 38. Tipo de información que recibe el evaluado

En cuanto a los parámetros de evaluación, se le consultó si conocían en base a qué se evalúa su desempeño, las respuestas se grafican en la Figura 39.

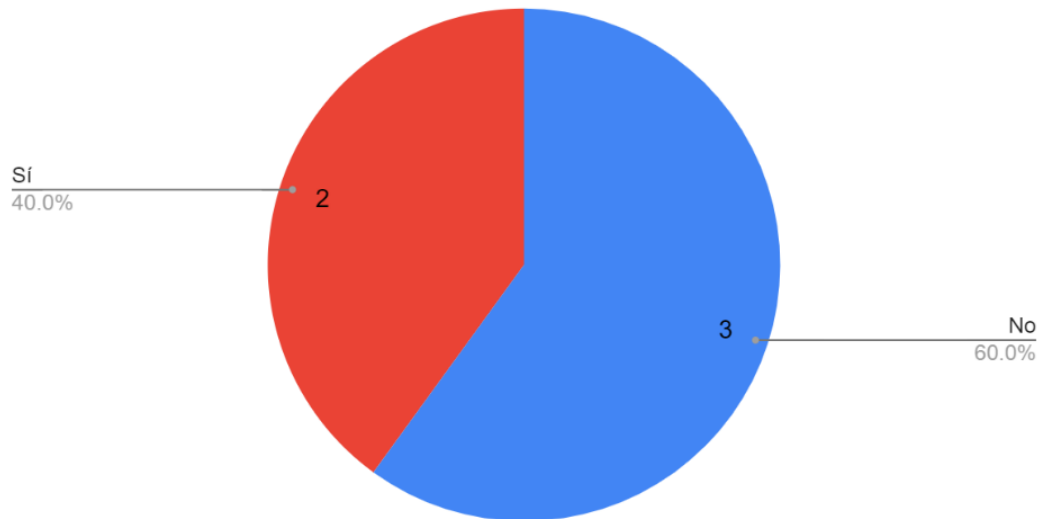


Figura 39. Cantidad de encuestados que conocen en base a qué evalúan su desempeño

Los evaluados reconocen como base para su evaluación, los parámetros que se presentan en la Figura 40.

2.4.1 Menciona cuáles son dichas bases:
Predisposición, proactividad, autonomía, compañerismo.
El desempeño que realiza la persona en el campo, las tareas llevadas a cabo en el lugar, el trato con la operadora. La elaboración de informes. La predisposición para realizar tareas, cursos, etc. Además si la persona tiene el título académico suma un plus a la categoría.

Figura 40. Bases de la evaluación consideradas por los evaluados

En un espacio de la encuesta dedicado a proponer áreas de mejora en el proceso, se recabaron opiniones relevantes para la dimensión bajo análisis, las cuales se resumen en estas categorías:

- A) Frecuencia: incluye las palabras “comunicación” y “frecuencia/frecuente”.
- B) Conocimiento: incluye expresiones como “que se me haga una evaluación”, “que se aplique un proceso de evaluación”, “que sea de conocimiento del empleado”, “que se muestren los resultados”, “comunicación formal”, “ponerlo en marcha”, “que se implemente”.

Categoría	Cantidad de Respuestas
A	2
B	6

Figura 41. *Sugerencias para mejorar el proceso de evaluación de desempeño propuestas por los evaluados*

Dos (2) de trece (13) indican la necesidad de mayor frecuencia y además (6) de trece (13) requieren el conocimiento del proceso como un punto a mejorar.

La dimensión Comunicación incluye la retroalimentación y su frecuencia durante el proceso y también implica el conocimiento del mismo por parte de los evaluados.

Es de destacar la información obtenida en las encuestas orales con líderes y directores, la cual difiere respecto a la percepción de los evaluados. Se relevaron respuestas que dan cuenta de una retroalimentación continua a través de correos electrónicos y conversaciones cara a cara o vía telefónica que permiten “apuntalar o ayudar según la situación”. (director operativo, comunicación personal, 25 de octubre de 2021) Por su parte, la líder de área Ambiente informa frecuentemente la calidad de los informes de auditoría ya que es parte de los parámetros que evalúa. Es decir, si bien existe la formalidad de la entrevista para darle al colaborador una devolución de su desempeño y comunicación de la continuidad o no en su contrato, los conductores de cada área se encargan de informar periódicamente a sus equipos los avances o errores que surgen en un continuum de tiempo.

➤ Utilidad/Fines

Respecto a la utilidad que se da a los resultados, en palabras del director general:

Tienen que ver con justamente si la persona en el puesto se ha desempeñado bien y, obviamente si está en condiciones o es candidato a recibir un ascenso dentro de nuestra escala de puestos de trabajo ... y obviamente ha habido algunas situaciones en las que hemos decidido no continuar con el contrato (Director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

De acuerdo al marco teórico, y en relación a la información recabada se puede inferir que los fines de la evaluación de desempeño son administrativos y los resultados obtenidos con el proceso son útiles a los objetivos planteados, ya que como mencionó el director en la entrevista: “creemos que en el puesto que hoy tenemos ocupado por las personas que hemos promovido, se está cumpliendo con lo que se había previsto” (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

➤ Satisfacción de evaluadores y evaluados

En cuanto a la satisfacción de los evaluadores con el proceso, el director comentó: “Hasta ahora podemos decir que estamos bastante satisfechos. Por supuesto, que no ha sido infalible, hemos tenido algunas equivocaciones que creemos no han sido graves, pero en general estamos conformes” (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

En una encuesta enviada a los líderes (3) y directores (3) se encontraron estos resultados:

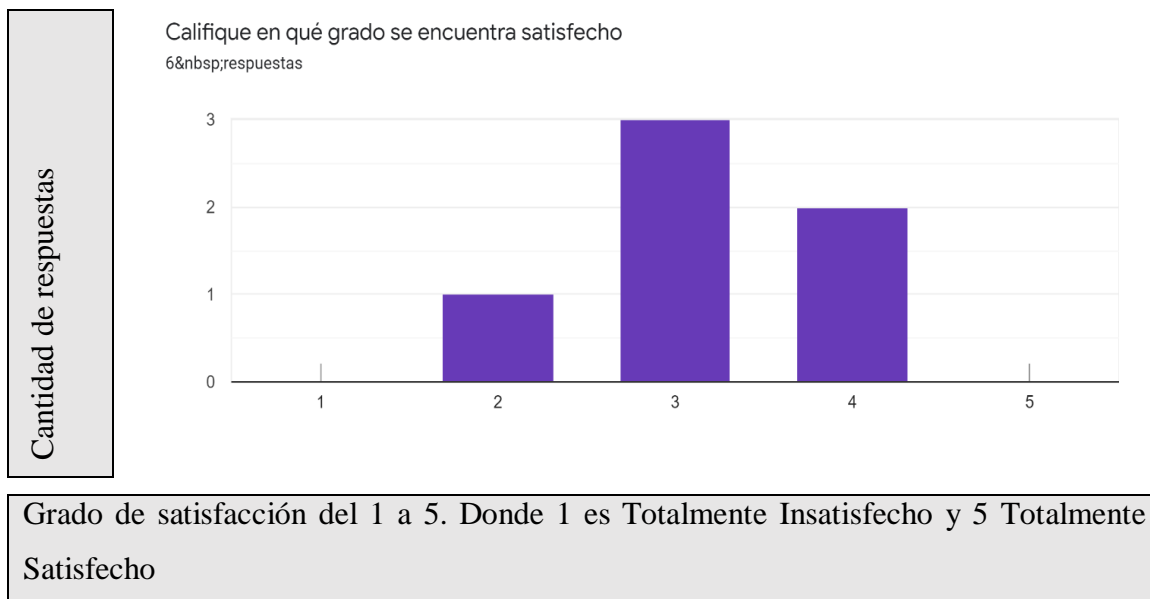


Figura 42. Satisfacción de los evaluadores con el proceso de evaluación de desempeño

Respecto a la pregunta, ¿Qué aspectos mejoraría? Se hallaron resultados en 4 de 6 encuestados, los cuales se dividen en estas categorías:

- A) Establecimiento de criterios: incluye expresiones como “no hay criterios de lineamientos como referencia”, “registrar lo necesario para cada puesto”, “establecer la ponderación de cada aspecto”, “más conciso las definiciones de grados”.
- B) Sistematización: incluye expresiones como “herramientas no establecidas”, “no tenemos proceso de evaluación”, “que sea sistematizada”, “crear el proceso”.
- C) Tiempo para evaluar: incluye la expresión “tiempo para hacer estas evaluaciones”

Los resultados quedan de acuerdo a la Figura 43.

Categoría	Cantidad de respuestas
A	3
B	3
C	1

Figura 43. *Sugerencias de los evaluadores para mejorar el proceso de evaluación de desempeño*

Respecto a la satisfacción de los evaluados, las respuestas fueron las presentadas en la figura 44:

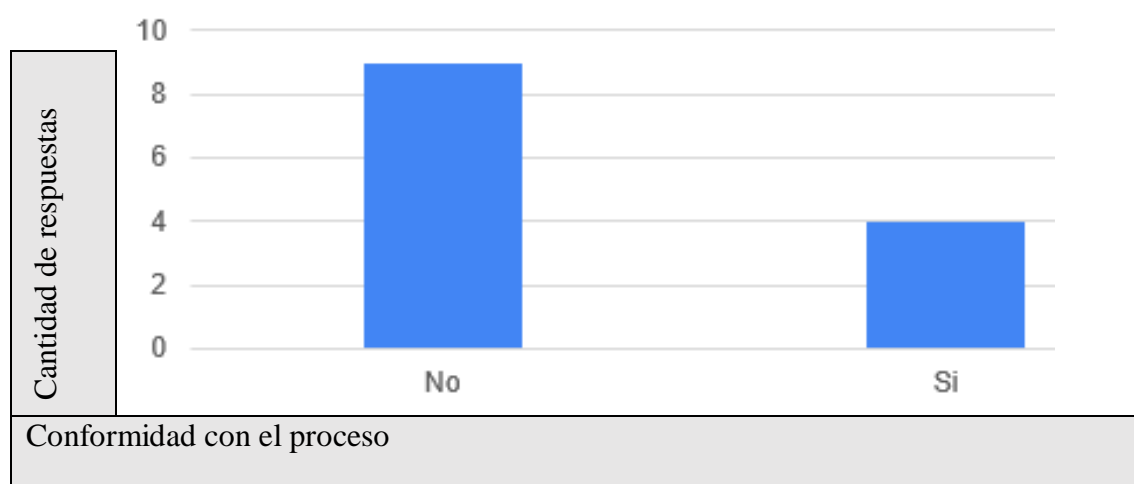


Figura 44. *Cantidad de evaluados conformes y disconformes con el proceso de evaluación de desempeño*

➤ Operatividad

Para indagar esta dimensión se realizaron encuestas orales para las cuales se tomó una muestra de personas seleccionadas de acuerdo al criterio “colaboradores que tienen personal a cargo y realizan evaluaciones”, estos son:

Líderes:

- Líder del área Ambiente
- Líder del área Técnica
- Líder del área Administración y RRHH

Directores:

- Director Ejecutivo
- Director Operativo

También se realizó una entrevista estructurada a:

- Director General (en representación de la Dirección General formada por dos personas)

Los principales ejes que se abordaron fueron:

- Parámetros utilizados en la evaluación.
- Método de evaluación.
- Herramienta de evaluación.

Resultados:

A continuación, se presenta una tabla por área, con el detalle de los métodos, herramienta y parámetros en uso:

ÁREA	MÉTODO	HERRAMIENTA	PARÁMETROS
Administración y RRHH	Por características	Informe narrativo	Voluntad, respuesta, compromiso
Ambiente	Por características y por resultados	Informe narrativo y escala gráfica de calificación	Calidad del informe, tiempo de elaboración del informe, predisposición, entre otros no especificados
Técnica	Por características y por resultados	Escala gráfica de calificación	Calidad del informe, tiempo de elaboración del informe.

			Predisposición, compromiso, responsabilidad, autonomía, desempeño técnico, relaciones interpersonales
Dirección	Por características y por resultados	Informe narrativo	Autodeterminación, resolución de problemas, habilidad para aplicar criterios técnicos, responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones con los clientes

Tabla 2. *Métodos, herramientas y parámetros en uso por área*

De acuerdo al marco teórico desarrollado, los métodos y su utilidad pueden calificarse en función al costo/beneficio en relación a los fines de la evaluación. La información recabada en el campo, indica que los métodos más utilizados son por características y por resultados, por lo tanto, la relación es en un 50% positiva ya que el método de las características no es bueno para fines administrativos y por resultados sí lo es a dichos fines.

Respecto a las herramientas utilizadas, se espera que sean apropiadas al tamaño de la organización y a la actividad. En particular, se utilizan informes narrativos y escalas gráficas de medición. En la entrevista, el director general se refirió a la metodología de evaluación actual en estos términos: “lo que pasa es que luego al crecer el tamaño del grupo por la cantidad de gente que se fue incorporando, esto se va haciendo cada vez más dificultoso hacerlo de esta manera” (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021). En cuanto a la actividad de la organización, dijo:

El año que viene tenemos desafíos más importantes. De hecho, vamos a abrir una línea nueva en la parte de seguridad que es donde actualmente tenemos mucha demanda ahí y también el hecho de interactuar con diferentes empresas, con diferentes características de funcionamiento ... ha habido mayor cantidad de requerimientos en cuanto al cumplimiento de normas ... nos ha llevado a tener que reorganizarnos permanentemente (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Por lo tanto, el cuadro de dimensiones e indicadores queda con los resultados que se grafican a continuación:

Variable	Dimensiones	Indicadores/Indicios	Definición operacional
Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño	Evaluadores	Quiénes evalúan	Superior inmediato y Comisión Evaluadora
	Comunicación	Retroalimentación durante el proceso y	5 de 13 encuestados recibe información sobre su desempeño laboral.
		Conocimiento del Proceso	7 de 13 encuestados reconoce la existencia del proceso.
	Utilidad/Fines	Cumplimiento de objetivos del proceso de evaluación de desempeño	Si bien no hay objetivos definidos, las promociones de puestos luego de la evaluación han dado resultados positivos (+)
	Satisfacción de los evaluados y evaluadores	Grado de aceptación de evaluados y evaluadores	4 de 13 evaluados encuestados, está satisfecho con el proceso. 5 de 6 evaluadores encuestados, está satisfecho con el proceso.
	Operatividad	Método	Relación Costo/Beneficio del método: 50 % (+) ya que se utilizan los métodos por características y por resultados para fines administrativos
Herramienta		Los informes narrativos dificultan la conclusión ya que el n° de personas a evaluar es grande y la	

			actividad se complejiza. La relación es negativa (-)
--	--	--	---

Figura 45. Resultados de las definiciones operacionales para las dimensiones evaluadores, comunicación, utilidad/fines, Satisfacción de evaluados y evaluadores y operatividad

3.2 Caracterización de los parámetros de desempeño utilizados

Siguiendo con la variable de estudio “Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño”, a continuación, se analizará la dimensión parámetros del desempeño, como indica la Figura 46.

Variable	Dimensiones	Indicadores/Indicios	Definición operacional
Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño	Parámetros de desempeño	Pertinencia estratégica	Relación entre parámetros/estrategia. (Positivo o Negativo)
		Suficiencia	Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto (Positivo o Negativo)
		Confiabilidad	Establecimiento de parámetros medibles (incluye Definición del parámetro + Establecimiento de estándar y patrón de medida + Ponderación de criterios). (1+1+1) / 3 = 1
		Validez	Utilización de la descripción del puesto (Positivo o Negativo)

Figura 46. Indicadores/indicios y definición operacional de la dimensión parámetros de desempeño

Para obtener los resultados en las definiciones operacionales, fue necesario relevar información a través de encuestas orales con los líderes y directores, como también recopilar documentos formales del Sistema de Gestión Integrada de la organización.

Como se mostró anteriormente, cada área utiliza diferentes métodos, parámetros e instrumentos de medición, por lo tanto, el análisis se realizó por área. Seguidamente, se especifican y desarrollan los resultados en términos de la definición operacional de cada indicador por área:

Área Técnica

Pertinencia estratégica

Haciendo una lectura de la visión, misión y valores de la organización se identifican aspectos relacionados a la Gestión de la Calidad y la Excelencia Profesional como pilares para diferenciarse en el medio socio-productivo. En este sentido, se observa el informe de evaluación de desempeño, el cual especifica los parámetros evaluados:

1) Desempeño en auditorias (Campo):

- Predisposición: Refiere a la predisposición que demuestra al momento de informar su participación en una campaña.
- Compromiso: Refiere al compromiso que demuestra para llevar adelante tanto las tareas logísticas como de inspección en campo.
- Responsabilidad: Refiere a la responsabilidad que demuestra desde el armado de una campaña hasta el vuelco de lo relevado en el server para su posterior procesamiento y elaboración de informe.
- Autonomía: Refiere a la capacidad de ser autosuficiente de manera satisfactoria.

- Desempeño técnico: Refiere a su habilidad para tareas de auditoria (detallista, ordenado, critico, etc).

- Relaciones interpersonales: Refiere a su relación y trato con sus compañeros de trabajo.

2) Tareas de gabinete - Elaboración de Informes:

- Predisposición: Refiere a la predisposición para la elaboración de tareas de gabinete

- Tiempo de elaboración: Refiere a los tiempos promedios que conlleva la elaboración de un informe técnico.

- Calidad de informes: Refiere a la calidad que muestran sus informes.

El informe completo se encuentra en la Figura A 12 del Anexo.

Este es el resultado:

- Relación Parámetros/Estrategia
- ✓ Es una relación positiva, ya que los parámetros son pertinentes a la estrategia perseguida por la organización.

Suficiencia

A partir de la comparación entre el informe de evaluación de desempeño y las descripciones de puesto se evidencian estos resultados:

- Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto
- ✓ Los parámetros son suficientes ya que abordan más de una dimensión del desempeño, abarcando la gama de responsabilidades del puesto, en términos cuantitativos y cualitativos.

Confiabilidad

Luego del análisis del informe de evaluación de desempeño se hallaron estos resultados:

- Establecimiento de parámetros medibles
- ✓ Si bien incluye una definición de cada criterio, no se encuentra redactada en términos cuantificables a lo largo de la escala de medición, por ejemplo: Predisposición: ¿qué implica un 1, o un 3? Mientras tanto, los parámetros que evalúan por resultados (calidad y tiempo), calidad no se encuentra definido.
- ✓ El establecimiento de los parámetros incluye un patrón de medida (1 a 5) y define el estándar de rendimiento en 5 para todas las dimensiones.
- ✓ No se aplica una ponderación de los criterios para medirlos de acuerdo a su importancia.

Validez

- Utilización de las descripciones de puesto
- ✓ Si bien los parámetros son en base al análisis del puesto, los mismos no se encuentran especificados en la descripción del puesto, ya que ésta no indica los objetivos ni tampoco las competencias.

Área Ambiente

Pertinencia estratégica

Los parámetros que utiliza el área en cuanto a medidas de productividad son similares al área técnica, y se refieren al tiempo y la calidad en la elaboración del informe ambiental. En esta área, existe un procedimiento para confeccionar los informes ambientales, donde se especifican los parámetros a evaluar para calificar el mismo, éstos son:

“Detalle de la información, la especificidad legal y técnica de las tareas descritas, . . . su clara redacción, ortografía y organización cronológica de los pasos cumplidos . . .”

En cuanto a la conducta esperada no se hallaron documentos que indiquen cuáles son los parámetros, más allá de lo especificado verbalmente por la líder, como predisposición.

- Relación Parámetros/Estrategia
- ✓ Los parámetros especificados son pertinentes a la estrategia, propios del logro de la calidad en el producto ofrecido, esto es el informe ambiental.

Suficiencia

De acuerdo a la encuesta con la líder de área y el informe de evaluación de desempeño, estos son los resultados:

- Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto
- ✓ No se evidencian parámetros que midan el comportamiento en el puesto, sino solamente medidas de productividad antes mencionadas, lo cual indica deficiencia.

Confiabilidad

A partir del análisis del procedimiento de confección de informes, los resultados fueron:

- Establecimiento de parámetros medibles
- ✓ El parámetro “calidad” está definido en el procedimiento, donde se describen los atributos esperados de un informe, pero los mismos no se encuentran redactados en términos cuantificables a lo largo de la escala de medición, por ejemplo: si un informe califica con 3, ¿qué implica? Aún así, se evidencia en la retroalimentación enviada a los auditores un detalle de los puntos que debe mejorar, ya sea en detalle,

ortografía, especificidad legal y técnica, redacción y organización cronológica de los pasos seguidos. En cuanto a los parámetros cualitativos, no se hallaron definiciones de los mismos.

- ✓ Los parámetros utilizados evidencian patrones de medida. En cuanto a la calidad del informe se utiliza una escala de medición que califica del 1 al 4 esta dimensión. Define un estándar de rendimiento que va de 1 a 3 cuando el informe requiere una revisión o 4 cuando alcanza la calidad esperada. En cuanto al tiempo de elaboración, se utiliza como estándar de rendimiento lo pactado en el presupuesto entregado al cliente y se lleva seguimiento del tiempo promedio de elaboración.
- ✓ En cuanto a la ponderación de criterios, no se evidencia su uso.

Validez

- Utilización de las descripciones de puesto
- ✓ Si bien los parámetros son en base al análisis del puesto, los mismos no se encuentran especificados en la descripción del puesto. Es relevante considerar que los parámetros están definidos en un procedimiento, el cual es parte de la normativa organizacional, pero si la organización cuenta con una estructura de puestos, siempre el descriptivo de puesto es la forma válida para la evaluación.

Área Administración y RRHH.

En base a una encuesta oral con la líder de área estas son las conclusiones:

Pertinencia estratégica

Los parámetros que se relevaron incluyen, voluntad, respuesta, compromiso, autonomía. La estrategia persigue la calidad en los procesos, por lo tanto, los resultados son:

- Relación parámetros/estrategia
- ✓ Es positiva ya que los criterios de desempeño apoyan la estrategia.

Suficiencia

- Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto
- ✓ No se detecta definición de objetivos o resultados, sino únicamente parámetros cualitativos, por lo cual los criterios son deficientes.

Confiabilidad

- Establecimiento de parámetros medibles
- ✓ Los parámetros no se encuentran definidos.
- ✓ Los parámetros no incluyen patrones de medidas ni estándares de rendimiento.
- ✓ No se utiliza ponderación de criterios.

Validez

- Utilización de las descripciones de puesto
- ✓ Si bien los comportamientos son en base al análisis del puesto, no se utilizan las descripciones de los mismos.

Área Dirección (Incluye dirección general, director ejecutivo, director operativo)

En estas áreas se repiten patrones de conducta en la tarea de evaluar el desempeño, por ese motivo se analizan en conjunto.

Pertinencia estratégica

En base a la observación en reuniones generales realizadas para toda la organización, se detecta el establecimiento de objetivos, por ejemplo: Incrementar la cartera de clientes, desarrollar nuevas áreas, mejorar las relaciones con instituciones y organismos internos,

brindar capacitaciones con certificaciones y ejecución de los contratos. Todos ellos cuentan con una medida cuantitativa. En cuanto a los parámetros cualitativos éstos se encuentran especificados en la Tabla 2. El resultado es:

- Relación parámetros/estrategia
- ✓ Es positiva.

Suficiencia

Se miden parámetros cualitativos y cuantitativos, por lo tanto:

- Cobertura de toda la gama de responsabilidades del puesto
- ✓ Los parámetros son suficientes para cubrir toda la gama de responsabilidades del puesto.

Confiabilidad

- Establecimiento de parámetros medibles
- ✓ En cuanto a la evaluación de desempeño por resultados hay parámetros con estándares de rendimiento principalmente en el área operativa y ejecutiva, ya sea el establecimiento de tiempo y calidad de informes por área o certificación de contratos en el área ejecutiva. No ocurre lo mismo, en los parámetros cualitativos, ya que éstos no se encuentran definidos para poder cuantificarlos.
- ✓ No incluye ponderación de criterios.

Validez

- Utilización de las descripciones de puesto
- ✓ Si bien los parámetros se obtienen a partir del análisis de puestos, no se utiliza el descriptivo del puesto.

A modo de resumen, los resultados obtenidos para la dimensión parámetros de desempeño, se exponen en el siguiente cuadro por áreas:

Variable	Dimensiones	Área	Indicadores/Indicios	Definición operacional
Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño	Parámetros de desempeño	Técnica	Pertinencia estratégica	Positivo
			Suficiencia	Positivo
			Confiabilidad	$1.4/3 = 0.47$
			Validez	Negativo
		Ambiente	Pertinencia estratégica	Positivo
			Suficiencia	Negativo
			Confiabilidad	$1.5/3 = 0.5$
			Validez	Negativo
		Administración y RRHH	Pertinencia estratégica	Positivo
			Suficiencia	Negativo
			Confiabilidad	$0/3 = 0$
			Validez	Negativo
		Dirección	Pertinencia estratégica	Positivo
			Suficiencia	Positivo
			Confiabilidad	$0.5/3 = 0.16$
			Validez	Negativo

Figura 47. Resultados de las definiciones operacionales para la dimensión parámetros de desempeño

3.3 Diagnóstico del Proceso de Evaluación de Desempeño

El modelo de diagnóstico propuesto por Dolan et al. (2007), permite arribar a las primeras conclusiones de la investigación.

1. ¿Qué fines quiere conseguir la organización con su sistema de evaluación de desempeño?

Para hallar respuesta a este y otros interrogantes, se envió una encuesta escrita por correo electrónico a través de Google Forms, respondida de manera anónima y dirigida a:

- Líderes de las áreas Ambiente, Técnica y Administración y RRHH
- Directores Generales, Ejecutivo, Planificación y Desarrollo, Operativo y Representante Técnica Ambiental.
- Se relevaron 8 respuestas de 9 encuestados.

Los puntos de interés para esta pregunta fueron:

- Concepto de la evaluación de desempeño.
- Importancia de la evaluación.

Frente a la pregunta, ¿Qué es para usted la Evaluación de Desempeño? El análisis del contenido de las respuestas, arroja la definición de dos categorías relevantes:

- A) La evaluación de desempeño como medida entre lo esperado y lo realizado.
Incluye las expresiones o palabras: “Rendimiento/eficacia”, “determinar o medir”, “desempeño esperado”, “relación entre el resultado de una tarea y lo que se pretendía de ella”, “forma de medir”, “pone a prueba”.
- B) La evaluación de desempeño como identificadora del desarrollo y las capacidades:
Incluye las expresiones: “evaluar el desarrollo del evaluado”, “conocimiento de las capacidades”.

Los resultados se exponen a continuación en la Figura 48:

Categoría	Cantidad de Respuestas
A	6
B	2

Figura 48. Opiniones de los evaluadores respecto a qué es la evaluación de desempeño

En cuanto a la importancia que le dan a la evaluación de desempeño, respondieron:

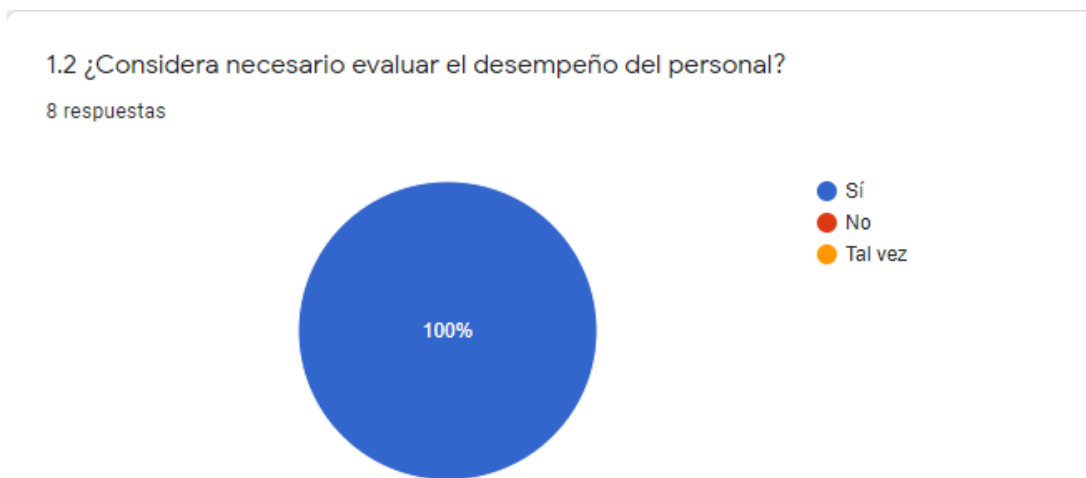


Figura 49. Cantidad de evaluadores que consideran necesario evaluar el desempeño

Frente a la pregunta ¿Por qué considera necesario evaluar el desempeño? Se determinaron dos categorías:

- A) Fines administrativos: Incluye las palabras “retribuciones”, “ascensos”, “despidos”, “mantenimiento”, “conocer/reflejar/saber/detectar el rendimiento”.
- B) Fines de desarrollo: Incluye las palabras “aprendizaje”, “mejora”, “necesidades del colaborador”, “feedback”.

Categoría	Cantidad de respuestas
A	6
B	4

Figura 50. Razones por las que los evaluadores consideran necesario evaluar el desempeño

Debido a que las decisiones en la organización se toman de forma consensuada, lo que se dice “mesa ampliada”, los evaluadores han acordado perseguir fines administrativos; pero es evidente que hay opiniones las cuales demuestran el deseo de tender un puente de entendimiento con su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de los colaboradores, además de los fines administrativos.

2. ¿Se consigue realmente con los formularios la información necesaria para estos fines? ¿Son compatibles estos formularios con los puestos de trabajo para los que están utilizándose, es decir, están relacionados con el puesto de trabajo? ¿Se basan los formularios en conductas o resultados que podrían incluirse en un análisis del puesto de trabajo a partir de sucesos críticos?

La información obtenida sirve para cumplir los fines administrativos planteados pero los instrumentos y la metodología que se utilizan no alcanzan a cubrir todas las condiciones necesarias para que el proceso sea válido y confiable. Aunque los criterios se basan en el análisis del puesto no se utilizan las descripciones de puesto para transmitir la información a los evaluados y a los evaluadores y darles así un marco normativo que sea defendible. Se emplean informes narrativos los cuales se basan en las características personales y si bien éstas se demuestran en el comportamiento en el puesto, es necesario describirlas en términos de competencias, de manera tal que se asocie a las situaciones en el puesto, sirvan como referencia unívoca para todos los intervinientes en el proceso y sean medibles.

3. ¿Se han diseñado los formularios de evaluación con el fin de reducir al mínimo los errores y garantizar la uniformidad?

Los instrumentos utilizados son diferentes en todas las áreas, por lo tanto, a la hora de reunirse las comisiones evaluadoras no encuentran uniformidad y la tarea de evaluar en conjunto es más difícil de concretar. Respecto al diseño del formulario para reducir errores al mínimo, como aspecto favorable no se observan términos medio en las escalas de medición.

4. ¿Es efectivo el procedimiento de evaluación? Por ejemplo, ¿se realizan eficazmente las entrevistas de evaluación? ¿Se establecen metas? ¿Se preparan conjuntamente? ¿Aceptan los gerentes y los colaboradores el procedimiento de evaluación?

El proceso de evaluación es aceptado en su mayoría por los evaluadores, pero no así por los evaluados. Se manifiesta en éstos últimos una necesidad de conocer cuáles son las normas por las cuales se lleva a cabo este proceso, y en algunos casos no se reconoce la existencia del mismo. En el caso de los evaluadores, si bien están satisfechos, exponen el requerimiento en lo que respecta a mejorar la identificación de los criterios y la sistematización del proceso.

5. ¿Están los gerentes libres de interferencias debidas a sus tareas a la hora de realizar la evaluación del rendimiento?

En las encuestas orales con los directores y líderes se detectaron dos (2) respuestas de seis (6) que no cuentan con el tiempo necesario para realizar la evaluación, lo cual hace pensar que deberían tratarse los casos particulares en los que se dificulta la tarea.

6. ¿Se recompensa a los supervisores por llevar a cabo evaluaciones objetivas y minuciosas?

No se evidencia recompensas por este motivo.

7. ¿Están implantándose correctamente las evaluaciones? ¿Qué procedimientos se han establecido para garantizar esto? ¿Qué materiales de apoyo tienen disponibles los gerentes para evaluar a sus colaboradores?

No existe un procedimiento para garantizar la correcta implantación de la evaluación, pero el hecho de evaluar en comisiones donde está presente la Dirección General da cuenta de un seguimiento en la forma y el resultado del proceso. Por otro lado, los gerentes utilizan instrumentos diseñados por ellos mismos como planillas en Excel y su propio registro ya sea recurriendo a su memoria o a través de registro escrito.

8. ¿Existen métodos para revisar y evaluar la efectividad del sistema en su conjunto?

No constan métodos para revisar y evaluar la efectividad del sistema, más allá de la propia evaluación del desempeño analizada a través del tiempo, para conocer la efectividad de una decisión de ascenso, por ejemplo.

9. ¿Se han establecido metas y objetivos en el sistema? ¿Existen procedimientos sistemáticos de recogida de datos para medir en qué grado están lográndose las metas y objetivos?

No se registran objetivos para el sistema.

3.4 Diseño del Instrumento de Evaluación

Los resultados obtenidos en el diagnóstico revelan la necesidad de implementar una herramienta de evaluación que facilite la operatividad del proceso.

Para el diseño del mismo se tuvieron en cuenta algunas prácticas exitosas que se han llevado a cabo hasta el momento, como la escala de medición del parámetro Calidad de los Informes en el área Ambiente, cuya práctica puede extenderse al área Técnica, aunque será necesario definir los requerimientos de calidad para los informes técnicos ya que, éstos difieren en su forma y contenido. Asimismo, durante el año 2020, la organización

realizó una encuesta de satisfacción anual, la cual el director general considera aplicarla año tras año. En sus palabras, se refirió a dicha encuesta:

Tratar de recabar la opinión en cuanto a la satisfacción de la persona. Para mí, es muy importante que la persona se sienta cómoda trabajando en el grupo, que se sienta satisfecho, en todos los aspectos, ya sea en su trabajo técnico, en su relación con el grupo, en su relación con sus superiores, en la relación con su disponibilidad económico, no sé todo ese tipo de cosas... Y sí, por supuesto que considero que hay que hacerla (este)...periódicamente (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

A continuación, se presenta un enlace a la Hoja de Cálculo propuesta como instrumento de evaluación, la cual será colaborativa entre los evaluadores y Administración y RRHH.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C2BWwZjn-uFg3OD2YVM5YyK8-8ok9tVQ/edit?usp=sharing&oid=100001307247088506653&rtpof=true&sd=true>

La misma, incluye seis apartados:

- I. Instructivo con pautas y recomendaciones para la tarea de los evaluadores, el cual se adjunta en el Apéndice.
- II. Descriptivo del puesto
- III. Cumplimiento de competencias requeridas para el puesto
- IV. Cumplimiento de objetivos para el puesto
- V. Calificación global
- VI. Medición sistémica que da sustento a las evaluaciones individuales
- VII. Diccionario de competencias, a modo de ejemplo
- VIII. Diccionario de comportamientos, a modo de ejemplo

Los diccionarios constituyen herramientas tanto para el evaluador a la hora de dar retroalimentación sobre el desempeño y, además evaluar, como también para el evaluado en su desarrollo personal y profesional. Los mismos se adjuntan en el apéndice.

A continuación, se exponen los apartados II, III, IV, V y VI del instrumento de evaluación.

II. DESCRIPTIVO DEL PUESTO

FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	

I - DATOS GENERALES

PUESTO	<input type="text"/>	CLAVE	<input type="text"/>
AREA	<input type="text"/>	PUESTO JEFE INMEDIATO	<input type="text"/>

II - REQUISITOS DEL PUESTO

CARACTERISTICAS PERSONALES

EDAD	<input type="text"/>	GÉNERO	<input type="text"/>
ESTUDIOS	<input type="text"/>	IDIOMAS	<input type="text"/>
MANEJO	<input type="text"/>	CONDICION FISICA	<input type="text"/>
DISPONIBILIDAD HORARIA			
<input type="text"/>			

III - OBJETIVO DEL PUESTO

IV - FUNCIONES

V - COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO REQUERIDO	DESCRIPCIÓN

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO	DESCRIPCIÓN

VI - PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA						
NOMBRE DEL PROCESO		DESCRIPCION/PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS				
VII - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Establecer frecuencia de la evaluación y evaluador						
ATRIBUTOS A EVALUAR						
I. Cumplimiento de Competencias Requeridas						
II. Cumplimiento de Objetivos (Productividad/Calidad)						
REV	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FECHA DE VIG.	CONF.	REVISÓ	APROBÓ

Fuente: Adaptación del Sistema de Gestión Integrada de la organización de estudio. (2021)

Fecha de la entrevista de fijación de objetivos: .../.../...

IV. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivos de gestión	Ponderación (%)	Nivel de consecución 0 a 100%	Nivel ponderado de consecución (%)	Comentarios
TOTALES	0		0	

Calidad de los informes	TÉCNICOS	AMBIENTE
1	Incluir descripción para cada calificación	Incluir descripción para cada calificación
2		
3		
4		

FECHA Y FIRMA DEL EVALUADO	
FECHA Y FIRMA DEL EVALUADOR	
FECHA Y FIRMA DEL SUPERIOR DEL EVALUADOR	

V. MEDICION SISTÉMICA

Período de observación:/...../.... a/...../.....

INDICADORES INTERNOS	
Encuesta de Satisfacción	Responsable
Este apartado incluye los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción anual. Su formato dependerá del diseño de la encuesta.	Adm. y RRHH
Desempeño de la organización	
Ingresos - Egresos	
Cantidad de certificaciones anuales/Cantidad de servicios ejecutados	Dirección Ejecutiva
Contratos firmados/contratos ejecutados	

INDICADORES EXTERNOS	Responsable
Crecimiento de la industria	Dirección de P. y D.
Nivel de salarios de la industria/salarios de la organización	Adm y RRHH
Nivel de empleo nacional y regional	Adm y RRHH
Normativa de Secretaria de Energía/Normativa de aplicación a la organización	Dirección de P. y D.

FIRMA DEL LÍDER DE ADM Y RRHH	
FIRMA DEL DIRECTOR EJECUTIVO	
FIRMA DEL DIRECTOR DE PLANIF. Y DES.	

VI. CALIFICACIÓN GLOBAL

Período de observación: del/...../..... al/...../.....

DATOS DEL EVALUADO
Nombre:
Apellido:
Puesto y categoría actual:
Calificación global obtenida:

Acciones propuestas
<p>Recategorización a...</p> <p>Capacitación en...</p> <p>Fin del contrato</p> <p>Cambio de puesto a...</p>

FECHA Y FIRMA DEL EVALUADO
FECHA Y FIRMA DEL EVALUADOR
FECHA Y FIRMA DEL SUPERIOR DEL EVALUADOR
FECHA Y FIRMA DEL DIRECTOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

ESCALAS DE CALIFICACIÓN GLOBAL. Incluye Cumplimiento de competencias y de objetivos				
1	100%	Excepcional	Demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.	100
2	75%	Destacado	Supera lo esperado. Su nivel de consecución supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. Demuestra de forma regular logros significativos.	75-99
3	50%	Bueno	Esperable para la posición. Cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	50-74
4	25%	Necesita mejorar	Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.	25-49
5	0%	Resultado inferior al esperado	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad, y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.	0-24

Fuente: "Desempeño por competencias" (Martha Alles, 2006)

3.5 Elaboración del Procedimiento de Evaluación de Desempeño

De acuerdo a lo expuesto en el Capítulo I, punto 1.2.2.6, los factores regulatorios y culturales afectan la solución propuesta, la cual debe ser altamente individualizada para cada organización. Por ese motivo, el relevamiento realizado a los evaluadores sobre su percepción de la evaluación de desempeño incluyó los siguientes ejes:

- Parámetros de la evaluación.
- Fuente de evaluación.
- Frecuencia de evaluación.
- Acciones posteriores a la evaluación.
- Factores que afectan al desempeño.

En cuanto al eje Parámetros:

- ❖ Se buscó saber si consideraban aspectos cuantitativos y cualitativos. Siendo las categorías:
 - A) Cualitativo: incluye las palabras “cualitativo”, y todos aquellos aspectos que no sean cuantitativos, en expresiones tales como “proactividad”, “autogestión”, “organización”.
 - B) Cuantitativo: incluye las palabras “cuantitativo”, “rendimiento” y “productividad”, “resultados”, “cumplimiento de objetivos”.

Los resultados son los expuestos en la Figura 51.

Categoría	Cantidad de respuestas
A	8
B	5

Figura 51. Tipos de parámetros que consideran los evaluadores

Respecto a quien considera que debe ser la fuente evaluadora:

- ❖ En las respuestas se hallaron las siguientes categorías;
 - A) Superior inmediato: incluye las palabras “superior inmediato”, “coordinador del área”.
 - B) El evaluado a sí mismo: incluye las palabras y expresiones “autoevaluación”, “la persona”, “el evaluado a sí mismo”.
 - C) Otro: incluye las palabras y expresiones “par”, “alguien con más experiencia”, “cualquiera que pueda aportar una mejora”
 - D) Superior inmediato con asistencia de alguien formado en evaluación de desempeño: incluye textualmente el mismo nombre dado a la categoría.

El análisis arroja el resultado expuesto en la figura 52.

Categoría	Cantidad de Respuestas
A	6
B	1
C	1
D	1

Figura 52. *Quién considera el evaluador que debe evaluar el desempeño*

- ❖ En cuanto a la frecuencia de la evaluación, las respuestas arrojaron estas categorías:
 - A) Anual: incluye las palabras “anual”, “una vez al año”.
 - B) Dos veces al año: incluye la expresión textual del nombre de la categoría.
 - C) Continua: incluye la palabra textual del nombre de la categoría.

Los resultados se grafican en la Figura 53.

Categoría	Cantidad de respuestas
A	6

B	1
C	1

Figura 53. Frecuencia con la que el evaluador considera realizar la evaluación de desempeño

- ❖ Frente a la pregunta sobre qué acciones considera necesario realizar luego de la evaluación, estas fueron las respuestas:

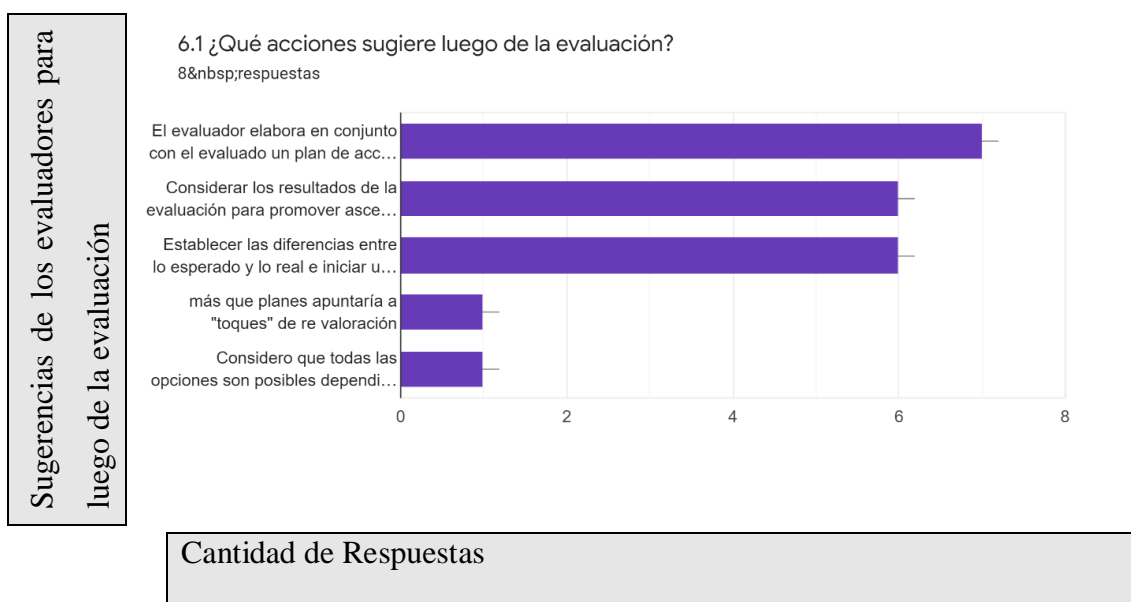


Figura 54. Acciones sugeridas por los evaluadores para el momento posterior a la evaluación. Nota. Las opciones de respuestas completas pueden verse en el Anexo

- ❖ Respecto a si consideran que puede haber factores que afectan el desempeño de las personas, este fue el resultado:

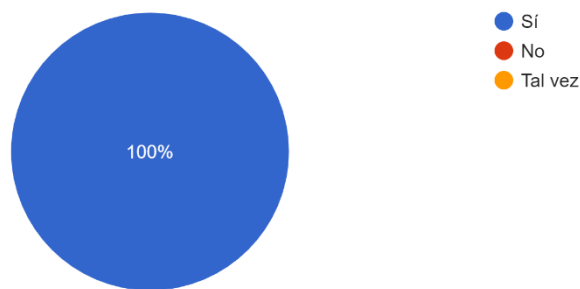


Figura 55. Cantidad de evaluadores que consideran puede haber factores que afectan el desempeño

Al indagar sobre cuáles son esos factores, las respuestas se categorizaron en:

- A) Del sujeto: incluye las palabras y expresiones “psicológicos”, “motivación”, “estado anímico”; “situación personal”, “variables emocionales”, “familiares”.
- B) De la organización: incluye palabras y expresiones “entorno laboral”, “interrelaciones personales”, “falta de capacitación”, “tarea que no es correctamente asignada”, “grado de inserción en el puesto”.
- C) Externos: incluye palabras como “entorno”, “ambientales”, “ámbito”, “pandemia”.

Los resultados se exponen en el Figura 56.

Categoría	Cantidad de respuestas
A	6
B	4
C	3

Figura 56. Factores que afectan el desempeño según los evaluadores

Continuando con la indagación respecto a la forma de proceder y las creencias entorno a la evaluación de desempeño, en la entrevista mantenida con el director general, se le preguntó cuál es su rol en el comité evaluador, a lo cual respondió:

Escuchar en primer lugar a los líderes, cada uno de los grupos de trabajo son los que traen la evaluación objetiva a una reunión en donde se junta lo que nosotros denominamos mesa ampliada . . . discutimos, preguntamos sobre cada una de las características que mencionan y luego de esta discusión se va cerrando lo que se percibe como desempeño de la persona en forma grupal. ... Es una decisión colectiva, es una decisión grupal, que obviamente si en algún punto hubiera controversia o disidencia muy importante, siempre la palabra la tiene el director general en decidir cual camino toma . . . (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Respecto a los cambios en el entorno, el entrevistado considera:

La industria petrolera que es donde nosotros trabajamos y donde prestamos servicios, es una industria demandante en cuanto a la inmediatez del trabajo que uno hace, . . . eso no nos ha cambiado la forma de evaluar el desempeño de las personas ni tampoco las características que pretendemos en el ingreso, porque más o menos son siempre las mismas, lo que si nos ha llevado a que tratemos de tener un sistema de capacitación interno con actividades interna y externas que mejoren la calidad del trabajo que cada uno realiza en el campo . . . (director general, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Por tanto, lo antedicho sirve de base para elaborar el procedimiento de evaluación de desempeño, el cual se expone en la Figura 57:

OBJETIVOS:

- Obtener información para tomar decisiones sobre retribuciones, cambio de puesto, fin del contrato y capacitaciones.

- Mejorar el desempeño de los colaboradores.

INDICADORES:

- Tasa de participación en formaciones.
- Brecha de desarrollo profesional en las diferentes áreas identificadas de la evaluación de desempeño.
- Índice de promoción interna.

DOCUMENTOS ASOCIADOS AL PROCEDIMIENTO:

- Descriptivo del puesto
- Instrumento de evaluación
- Diccionario de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Instructivo: Evaluación de desempeño

ACTIVIDADES:

1. Adm. y RRHH entrega a los líderes y directores de área las descripciones de puesto para que éstos soliciten su conformidad a sus colaboradores.
2. Adm. y RRHH indica la fecha de inicio y fin del período de evaluación, el cual abarcará un total de 12 meses.
3. Los directores de área definen los lineamientos estratégicos necesarios para actuar durante el período de evaluación.
4. Cada evaluador se reúne con su equipo para establecer los objetivos de desempeño para el período de evaluación, basándose en los lineamientos de su superior.
5. El evaluador registra los objetivos acordados en el instrumento de evaluación y se firman por cada uno de los colaboradores, por el evaluador y por el superior del evaluador.
6. El evaluador entrega al evaluado el apartado III y IV que funcionarán como autoevaluación a completar para el final del período por el evaluado.
7. El evaluador reconoce las competencias demostradas en las diversas situaciones que surjan en el período de evaluación.

8. El evaluador registra sus observaciones, apoyándose en el diccionario de comportamientos, diccionario de competencias y descriptivo del puesto.
9. El evaluador registra el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados durante todo el período de evaluación.
10. Durante el período de evaluación, el evaluador se comunica frecuentemente con el evaluado para darle apoyo, reconocimiento o correcciones necesarias para mejorar su desempeño.
11. Durante el período de evaluación, el evaluado reflexiona y reconoce su propio desempeño, para transcribirlo luego en su autoevaluación.
12. Finalizado el período de evaluación, el evaluador realiza la evaluación a partir de sus registros, volcando la información en el instrumento de evaluación completando los apartados III y IV.
13. El evaluador propone recategorización, cambio de puesto, capacitación en determinadas áreas o fin del contrato.
14. Adm. y RRHH envía la encuesta de satisfacción a todos los colaboradores de la organización.
15. Adm. y RRHH recoge y administra la información de la encuesta para volcar los indicadores en el instrumento de evaluación.
16. La dirección ejecutiva, dirección de planificación y desarrollo y Administración y RRHH completan la información de indicadores internos y externos que les corresponda en el apartado V.
17. Adm. y RRHH entrega el apartado V completado a los evaluadores.
18. Los evaluadores completan el apartado VI de acuerdo a la información obtenida de los apartados III, IV y V.
19. Cada evaluador y el líder de Administración y RRHH se reúne con el director de Planificación y Desarrollo para determinar planes de capacitación.
20. El evaluador registra el plan de capacitación en el instrumento de evaluación, apartado VI junto a la firma del director de Planificación y Desarrollo.
21. El comité evaluador, formado por la dirección general, dirección ejecutiva, director de planificación y desarrollo y líder de Administración y RRHH, se reúnen para tratar los resultados y en base a las propuestas

- de los evaluadores, tomar la decisión final en cuanto a la remuneración, recategorización, cambio de puesto o fin del contrato.
22. El director general registra la decisión en el apartado VI.
 23. Adm. y RRHH integra los resultados de las evaluaciones por área, para determinar niveles de cumplimiento por competencias y por productividad.
 24. Cada superior define una fecha y hora para la entrevista con el evaluado y se la comunica.
 25. El evaluado lleva su autoevaluación a la entrevista y expone su resultado. El evaluador comunica el resultado obtenido otorgando información de acuerdo a sus observaciones y apoyándose en los diccionarios de comportamientos y competencias, respecto al desempeño durante el período evaluado. En caso de haber desacuerdo, se tratará nuevamente con el comité evaluador el caso particular.
 26. El director general define fecha y hora para la entrevista con el evaluado y se la comunica.
 27. El director general se reúne con el evaluado y le comunica la decisión sobre su remuneración, cambio de puesto, o fin de la relación laboral.

Figura 57. *Procedimiento de Evaluación del Desempeño*

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

Frente a la pregunta: ¿cuál es el procedimiento que debería llevarse adelante para evaluar el desempeño en la organización de estudio?, se analizó la situación actual y a través del diagnóstico del proceso es posible identificar una propuesta satisfactoria mediante la implementación de la evaluación de desempeño por competencias. Este método permitirá darle un marco normativo a la evaluación, complementándose con la evaluación por objetivos, respondiendo de esta manera a los requisitos de todo proceso de evaluación tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Los resultados del diagnóstico permiten a su vez, arribar a algunas conclusiones particulares. Si bien el proceso se lleva a cabo, el mismo no se encuentra escrito en un procedimiento ni tampoco se ha comunicado a la organización la forma en que se realiza el mismo. Esto genera por parte del evaluado la percepción de la inexistencia de tal proceso o la inquietud respecto a cómo se lo está evaluando. En este sentido, también se observa que la entrevista anual está a cargo del director general, quien no es la persona que está en contacto cotidiano con el evaluado.

Por otra parte, el problema inicial dado por el crecimiento en tamaño y complejidad de las actividades, ha hecho que la forma actual de evaluar no favorezca a la eficiencia del proceso, lo cual concluye en la necesidad de cambiar el método y los instrumentos de evaluación. Asimismo, las opiniones de los evaluadores y evaluados advierten requerimientos en cuanto al establecimiento de parámetros medibles. Además, los intervinientes del proceso también solicitan la formalización del mismo, y los evaluados presentan el deseo por recibir información de su desempeño. Por todo lo antedicho,

corresponde utilizar el método de evaluación por competencias y por resultados con un único instrumento que sea común a todas las áreas.

Respecto al estudio de los principales aspectos del proceso que conducen a una implementación exitosa, la investigación permitió caracterizar los parámetros de desempeño utilizados. En este punto la principal falencia radica en no plasmar el análisis de puestos en el descriptivo y notificarlo. Además, es necesario definir cada parámetro y sus medidas, como también el estándar de rendimiento de cada uno para cada puesto y ponderar su importancia.

A partir del análisis de los resultados generales, se observa que si bien la gestión del desempeño es un ciclo dinámico que requiere comunicación continua entre los intervinientes, en la organización aún existe la creencia en evaluaciones anuales y unidireccionales. De igual forma, la organización se encuentra en pleno cambio en lo que respecta al tema de estudio; debe mejorar el proceso de evaluación para gestionar el desempeño de manera satisfactoria.

4.2 Aportes Teóricos y Prácticos al Campo Disciplinar

Para el caso de estudio, se propuso la implementación de la gestión por competencias, ésta constituye para cualquier organización una forma de implantar la estrategia organizacional, y alinear a las personas a los objetivos organizacionales. Su aplicación en la evaluación de desempeño permite brindar una retroalimentación más detallada y descriptiva del desempeño en el puesto, sin enfocarse en la calificación obtenida sino más bien en el desarrollo de las competencias, lo cual facilita la capacitación estructural del sujeto y contribuye a los objetivos organizacionales como en el caso particular, la excelencia profesional.

Tanto la exposición del problema y su solución, como las conclusiones obtenidas a partir de los resultados de la investigación, denotan los distintos roles que asume RRHH en la organización:

1. A través de la implementación de la gestión por competencias, ayuda a impulsar la estrategia organizacional.
2. En el diseño del procedimiento e instrumento de evaluación de desempeño, brinda una base de servicios que ayuda a la organización a ser eficiente y eficaz.
3. Involucrando a los colaboradores en su propio desarrollo, administra la contribución de aquellos a la organización.
4. Implementando nuevos sistemas de administración y medición, administra la gestión de la transformación y el cambio.
5. Haciendo uso de la descripción de puestos, asesora a la organización en el cumplimiento de la legislación.

Este trabajo se ha referido a los nuevos desafíos que deben enfrentar las organizaciones. Se requieren nuevos talentos para competir en el mercado, luego, es primordial no sólo el conocimiento y el compromiso del sujeto sino también la acción; esto es, las dimensiones “puedo”, “quiero”, “actúo” (Jericó, 2001, pp .67-68), las cuales requieren la interacción con un entorno organizativo propicio para el desarrollo del talento. Por eso, si en el campo de acción no se encuentra la oportunidad para desplegar lo que la persona sabe y desea poner en práctica, se estará arruinando una carrera profesional y además perdiendo valor que la organización podría sumar. A través de la evaluación de desempeño por competencias se visualiza en las acciones el talento individual y a través de la medición sistémica, se considera el entorno organizacional, contribuyendo de esta manera a gestionar el talento. De igual importancia, es realizar el

seguimiento de los procesos que lleven a la mejora continua. El establecimiento de las variables proporcionadas en la presente tesina sirve a cualquier organización, ya que a partir del estudio en su propio contexto brindará las respuestas para aplicar las mejoras necesarias al proceso.

4.3 Recomendaciones y Plan de mejora

A la luz de los resultados que arroja el diagnóstico y en aras de brindar soluciones prácticas al problema planteado, se presentan recomendaciones y un plan para implementar las mejoras propuestas.

1. Replantearse los fines del proceso de evaluación de desempeño pensando en la experiencia e interés de los colaboradores. La evaluación puede tener dos fines, administrativos y de desarrollo. Esto determinará el método de evaluación y la forma de gestionar el proceso, pudiendo optar por dos momentos diferentes para comunicar los resultados al evaluado, una entrevista realizada por el director general quien comunicará la nueva remuneración, nuevo puesto, o fin de la relación laboral y otra entrevista a cargo del superior inmediato quien se encargará de brindarle retroalimentación lo más frecuentemente posible en todo el período de evaluación, utilizando también la proyección o feed-forward para motivar a la acción y una entrevista formal donde se volcarán los resultados finales del período de evaluación y los planes a futuro.
2. Considerar: la evaluación a los superiores por parte de los colaboradores, y la autoevaluación como una forma de compromiso del sujeto con su propio desarrollo.
3. Implementar gestión por competencias comenzando por las descripciones de puesto y su aplicación en la evaluación de desempeño para luego extenderla a

todos los procesos de RRHH. Se pueden utilizar los diccionarios de competencias y comportamientos ya definidos por la autora Martha Alles, e ir haciendo adaptaciones a medida que el proceso se implementa, año tras año, recurriendo al registro de los evaluadores para alimentar a los diccionarios.

4. Actualizar las descripciones de puesto e informarlas a los evaluados.
5. Diseñar un instrumento de evaluación acorde al tamaño y actividad de la organización, con el asesoramiento de Administración y RRHH, que sea uniforme para todas las áreas.
6. Redefinir los parámetros teniendo en cuenta la descripción de los mismos en grados, de manera que se puedan establecer patrones de medida y estándares de rendimiento e incorporarlos al descriptivo del puesto. En este punto, se recomienda seguir los pasos para la ejecución de un sistema de gestión por competencias en lo referido a la definición de las mismas. En cuanto a los parámetros de resultados, considerar las condiciones del entorno en la fijación de los mismos y las posibilidades de logro, acorde al potencial de las personas.
7. La tarea de evaluación requiere tiempo y si la dirección espera compromiso por parte de los evaluadores, será necesario recompensar a aquellos que la lleven a cabo de acuerdo al procedimiento, mediante un incentivo económico.
8. Establecer los objetivos del proceso de gestión del desempeño y hacer un seguimiento de su cumplimiento.
9. Considerar el rol del área de Administración y RRHH haciéndolo participe en:
 - El diseño de encuestas de satisfacción.
 - La implementación de la gestión por competencias.
 - Diseño del instrumento de evaluación, en conjunto con los evaluadores.
 - Administración del instrumento de evaluación.

- Entrenamiento a evaluadores en áreas como concientización de los errores que se pueden cometer, coaching, colaboración, familiarización con el instrumento y la definición de competencias y comportamientos.

10. Considerar la medición sistémica para dar sustento a las evaluaciones de desempeño.

11. Dar a conocer el procedimiento a toda la organización, una vez que se encuentre establecido.

A continuación, en la Figura 58 se presenta un plan para implementar las mejoras propuestas.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Número de tarea	Tarea	Inicio	Duración (en días)	Fin	Responsable	Participantes
1	Definir las competencias cardinales de acuerdo a la estrategia de la organización	3/1/2022	5	7/1/2022	Directores	Adm y RRHH - Líderes
2	Prueba de las competencias en un grupo de directivos	10/1/2022	6	15/1/2022	Directores	Adm y RRHH
3	Validación de las competencias	17/1/2022	3	19/1/2022	Directores	Adm y RRHH
4	Análisis de puestos por competencias	20/1/2022	7	28/1/2022	Adm y RRHH	Directores y Líderes
5	Definición de competencias específicas por puesto	31/1/2022	7	8/2/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH
6	Definición de niveles de competencias	9/2/2022	7	17/2/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH

7	Definición de comportamientos para cada competencia y nivel	18/2/2022	7	25/2/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH
8	Establecer los fines de la evaluación	25/2/2022	1	25/2/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH
9	Establecer el procedimiento de evaluación	26/2/2022	3	28/2/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH
10	Establecer los resultados esperados	1/3/2022	1	1/3/2022	Directores y Líderes	Adm y RRHH
11	Diseño de una herramienta de evaluación	2/3/2022	7	10/3/2022	Adm y RRHH	Directores y Líderes
12	Registro del procedimiento de evaluación	10/3/2022	1	10/3/2022	Adm y RRHH	-
13	Capacitación y entrenamiento a los evaluadores si fuese necesario.	11/3/2022	1	11/3/2022	Adm y RRHH	-
14	Comunicación del proceso a los evaluados y conformidad en el descriptivo de puesto	14/3/2022	1	14/3/2022	Directores y Líderes	-
15	Diseño de la encuesta de satisfacción	15/3/2022	3	17/3/2022	Adm. y RRHH	Directores y Líderes

Figura 58. *Plan de implementación de mejoras en el proceso de evaluación de desempeño*

4.4 Futuras Líneas de Investigación

Todos los procesos de recursos humanos afectan a la estrategia organizacional a partir de las prácticas que se realizan, por lo tanto, este es sólo el comienzo de un camino donde

las personas se ubican en el centro de la escena. El trabajo se ha referido a las relaciones e influencias que ejerce la evaluación de desempeño en otros procesos, por ello, la implementación de tal proceso a partir de la gestión por competencias da pie para extenderse al análisis y descripción de puestos; en este punto es importante mantener actualizados los descriptivos de puestos ya que es una tarea fundamental para los otros procesos de RRHH. Se inicia una cadena de valor donde el profesional de RRHH debe asegurar transparencia y confiabilidad. La selección de personal requiere los descriptivos por competencias, éstos se pueden utilizar en las entrevistas y pruebas de selección de personal para permitir de esa manera registrar las brechas de desarrollo y los avances que tengan las personas en el tiempo. Surge el interrogante, ¿Cómo gestionar el potencial de las personas? Se puede disponer desde el ingreso el conocimiento de las competencias y del potencial para desarrollarlas, pero también hay que realizar su seguimiento. Aquí, se conecta la gestión del desempeño, el proceso de desarrollo de las personas y la importancia de las mediciones que surgen de la evaluación de desempeño, ¿Las personas están al máximo de su potencial? ¿Qué se puede hacer para lograr su realización? En caso de encontrar un mal desempeño, ¿Cómo manejar el desempeño ineficaz? ¿Cuáles son las causas de un mal desempeño? ¿Qué tipo de líder se necesita para que las personas se desarrollen al máximo? Resulta necesario investigar el compromiso de la persona con su propio desarrollo y cómo motivarlo desde las comunicaciones cotidianas hasta la entrevista anual de evaluación. Cuantos más datos se obtengan, se podrán tomar mejores decisiones en cuanto a las promociones internas y las retribuciones e incentivos. En la era de la información, las organizaciones no pueden dejar de explorar las soluciones que la tecnología trae para resolver problemas. En este sentido, es oportuno preguntarse ¿cuáles son las tecnologías que facilitan la gestión de RRHH? La globalización y las crisis mundiales afectan rápidamente a las organizaciones teniendo que adoptar nuevas formas

de contratación, nuevos espacios de trabajo, diversidad en los equipos de personas, luego, ¿cuáles son las competencias que hoy en día deben tener las personas para enfrentarse a los cambios? El área de RRHH juega un rol preponderante en estos aspectos. Es imprescindible contar con profesionales especializados que puedan dar asesoramiento técnico a los directivos y para ello el profesional de RRHH debe estar incluido en la gestión global de la organización, solamente desde ese lugar puede brindar sus aportes a la estrategia.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de Administración de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas. La trilogía. Tomo III*. Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme, C.A.
- Armando Mejía-Giraldo, M. B.-C.-S. (2014). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*.
- Ayala, P. V. (2012). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Eudeba.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Learning.
- Bontis, N. (2002). National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital*.
- Camejo, A. (2008). El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación de Desempeño en la Gestión de Recursos Humanos. *Entelequia*.
- Capitán, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 7.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de Desempeño: Desempeño por competencias. *Invenio*, 147-148.
- Champy, M. y. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Colombo, D. (2019). www.danielcolombo.com. Obtenido de <https://www.danielcolombo.com/la-diferencia-entre-caracter-comportamiento-y-conducta-por-daniel-colombo/>
- Comahue, C. S. (1994). Ordenanza N° 160. Neuquén.
- Dolan, S. V. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.

- Evans, J. R. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- Facultad de Ingeniería, U. N. (6 de Agosto de 2010). Resolución N° 35. Neuquén, Argentina: Resoluciones del Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería.
- Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*.
- Giménez, H. O. (2010). Nuevos Paradigmas en la Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Goldsmith Marshall y Lyons Laurence, E. (2006). *Coaching for Leadership, second edition*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Zeta Bolsillo.
- Gómez, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Hernández, N. C. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento*. Madrid: Pearson Educación.
- José Tejada Fernández, A. N. (s.f.). El desarrollo y la Gestión por Competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Kaplan, N. y. (1996). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Laudon, K. y. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Lopez, J. V. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Martín-Vares, L. O. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*.
- Mejía-Giraldo, A. B.-C.-S. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Melamed, A. (2010). *Empresas (+) humanas*. Buenos Aires: Planeta.
- Nación, S. d. (16 de Junio de 2005). Resolución N° 785. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nación, S. d. (15 de Abril de 2008). Resolución N° 266. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial/Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/>.
- Nación, S. d. (14 de Mayo de 2021). Resolución N° 414. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial/Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/>.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sampieri Hernandez, R., Collado Fernandez, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Sloan N., G. S. (2017). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>

Spencer L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*:. John Wiley and Sons.

Whitmore, J. (2011). *Couching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*.
Mexico: Paidós Mexicana.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de funciones.	15
Figura 2. Las eras de la Administración en el siglo XX.....	26
Figura 3. Los procesos de RRHH.	30
Figura 4. Proceso de Gestión del Desempeño	34
Figura 5. Fines de la Evaluación de Desempeño	37
Figura 6. El rol de la evaluación de desempeño en el proceso administrativo y su relación con las prácticas de RRHH	38
Figura 7. “Ejemplo de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) para una agencia de bomberos municipal”.	44
Figura 8. “Muestra de las escalas de observación de comportamiento”..	45
Figura 9. Esquema de un programa de administración por objetivos.	48
Figura 10. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación.....	50
Figura 11. Valoración de los métodos en base a la relación costo/beneficio por criterio	51
Figura 12. Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados..	55
Figura 13. El Proceso de Gestión del Desempeño y la Medición Sistémica	58
Figura 14. Gestión del rendimiento: Porcentaje de consultados que categorizan esta tendencia “importante” o “muy importante”.....	61
Figura 15. Gestión del rendimiento: Viejas reglas versus nuevas reglas.	65
Figura 16. Los tres pilares de la Gestión por Competencias..	68
Figura 17. Identificación de competencias a través del modelo del iceberg.	70
Figura 18. La Gestión por competencias y su relación con la estrategia organizacional	72
Figura 19. Criterios efectivos para definir competencias.....	73
Figura 20. Definición de los niveles de competencias	75
Figura 21. Pasos para analizar conductas.....	76
Figura 22. Análisis del comportamiento de un caso.	80
Figura 23. Definición de competencias: Orientación a los resultados y Trabajo en equipo.....	82
Figura 24. Descripción de frecuencias del comportamiento.	83
Figura 25. Formato completo de evaluación por competencias.	85
Figura 26. Variable, dimensiones, indicadores/indicios y definiciones operacionales	90
Figura 27. Variables, dimensiones, indicadores y definiciones operacionales para describir el funcionamiento del proceso.....	95
Figura 28. Comisión evaluadora de auditores, auxiliares y administrativos	96
Figura 29. Comisión evaluadora de líderes	97
Figura 30. Comisión evaluadora del director operativo	97
Figura 31. Comisión evaluadora del director ejecutivo y del director de planificación y desarrollo.....	98
Figura 32. Cantidad de personas que reciben información sobre su desempeño.....	99
Figura 33. Personas que desean recibir información sobre su desempeño.....	99
Figura 34. Motivos por los que le gustaría recibir información sobre su desempeño.....	100
Figura 35. Formas de informar o calificar el desempeño.....	101
Figura 36. Frecuencia con la que recibe información del desempeño	101
Figura 37. Medios de comunicación utilizados para informar el desempeño	102
Figura 38. Tipo de información que recibe el evaluado.....	102
Figura 39. Cantidad de encuestados que conocen en base a qué evalúan su desempeño.....	103
Figura 40. Bases de la evaluación consideradas por los evaluados	103
Figura 41. Sugerencias para mejorar el proceso de evaluación de desempeño propuestas por los evaluados.....	104
Figura 42. Satisfacción de los evaluadores con el proceso de evaluación de desempeño.....	106

Figura 43. Sugerencias de los evaluadores para mejorar el proceso de evaluación de desempeño	107
Figura 44. Cantidad de evaluados conformes y disconformes con el proceso de evaluación de desempeño	107
Figura 45. Resultados de las definiciones operacionales para las dimensiones evaluadores, comunicación, utilidad/fines, Satisfacción de evaluados y evaluadores y operatividad	112
Figura 46. Indicadores/indicios y definición operacional de la dimensión parámetros de desempeño	112
Figura 47. Resultados de las definiciones operacionales para la dimensión parámetros de desempeño	120
Figura 48. Opiniones de los evaluadores respecto a qué es la evaluación de desempeño	122
Figura 49. Cantidad de evaluadores que consideran necesario evaluar el desempeño	122
Figura 50. Razones por las que los evaluadores consideran necesario evaluar el desempeño	123
Figura 51. Tipos de parámetros que consideran los evaluadores	134
Figura 52. Quién considera el evaluador que debe evaluar el desempeño	135
Figura 53. Frecuencia con la que el evaluador considera realizar la evaluación de desempeño	136
Figura 54. Acciones sugeridas por los evaluadores para el momento posterior a la evaluación. Nota. Las opciones de respuestas completas pueden verse en el Anexo	136
Figura 55. Cantidad de evaluadores que consideran puede haber factores que afectan el desempeño	137
Figura 56. Factores que afectan el desempeño según los evaluadores	137
Figura 57. Procedimiento de Evaluación del Desempeño	141
Figura 58. Plan de implementación de mejoras en el proceso de evaluación de desempeño ...	148
Figura A 1. Resultados de la revisión bibliográfica por título, año de publicación, base de datos, tipo de documento, revista, objetivo y enfoque	159
Figura A 2. Motivos por los que los evaluados desean recibir información sobre su desempeño	160
Figura A 3. Frecuencia con la que los evaluados reciben retroalimentación.	160
Figura A 4. Sugerencias de mejora en la evaluación de desempeño propuestas por los evaluados	161
Figura A 5. Análisis de las sugerencias de mejora en la evaluación de desempeño propuestas por los evaluadores.	162
Figura A 6. Análisis de las opiniones de los evaluadores respecto a qué es la evaluación de desempeño	162
Figura A 7. Análisis de la razones por las que los evaluadores consideran necesario evaluar el desempeño	163
Figura A 8. Análisis de los tipos de parámetros que consideran los evaluadores	163
Figura A 9. Análisis de quién considera el evaluador que debe evaluar	164
Figura A 10. Análisis de con qué frecuencia considera el evaluador realizar la evaluación de desempeño	164
Figura A 11. Análisis de los factores que pueden afectar el desempeño según los evaluadores	165
Figura A 12. Informe de desempeño del Área Técnica	229
Figura A 14. Informe de distribución del desempeño del Área Ambiente	229
Figura A 13. Informe de desempeño del Área Ambiente	231

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la investigación	93
Tabla 2. Métodos, herramientas y parámetros en uso por área.....	109

APÉNDICE

Cuadro de resultados de la revisión bibliográfica

Título	Autor/es	Año publicación	Base de Datos	Tipo de documento	Revista	Objetivo	Enfoque
Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias	Ángel José Olaz Capitán	2009	RACO (Revista Catalana)	Artículo de Revista	Papers. Revista de Sociología.	Brindar un nuevo enfoque para analizar el comportamiento organizacional	Enfoque holístico
El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación de Desempeño en la G.R.H.	Armando Camejo	2008	Research Gate	Artículo de Revista	Entelequia. Revista Interdisciplinar	Profundizar el conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la Evaluación del Desempeño, con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, cuyo basamento hace énfasis en la motivación humana.	Enfoque holístico
Evaluación de Desempeño: Desempeño por competencias	Andrea Miriam Capuano	2004	REDALYC	Artículo de Revista	Invenio	Analizar el modelo de la evaluación de desempeño por competencias	Enfoque en el proceso
El desarrollo y la Gestión por Competencias profesionales: una mirada desde la formación.	José Tejada Fernández-Antonio Navío Gamez	2005	CORE	Artículo de Revista	Revista Iberoamericana de Educación	Conceptualizar la gestión de las competencias desde la óptica de la formación.	Enfoque práctico.

El desarrollo y la Gestión por Competencias profesionales: una mirada desde la formación.	José Tejada Fernández-Antonio Navío Gamez	2005	CORE	Artículo de Revista	Revista Iberoamericana de Educación	Conceptualizar la gestión de las competencias desde la óptica de la formación.	Enfoque práctico.
La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización	Noé Chavez Hernández	2012	Scielo	Artículo de Revista	Revista Pensamiento&Gestión	Revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial.	Enfoque práctico.
El factor del talento humano en las organizaciones	Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano	2014	Scielo	Artículo de Revista	Ingeniería Industrial	Realizar un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico	Enfoque holístico
Nuevos Paradigmas en Gestión Humana	Ospina Giménez, Henry	2010	REDALYC	Artículo de Revista	Revista Ciencias Estratégicas	Lograr una visión integral de la gestión humana de carácter estratégico. Poner el énfasis en el desarrollo de actividades generadoras de valor a través de nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial.	Enfoque holístico
Desempeño por Competencias	Marha Alles	2006		Libro		Obtener una herramienta de mejora para la organización y para las personas.	Enfoque holístico pero con propuesta práctica
La evaluación de competencias laborales	Javier Gil Flores	2007	UNED	Artículo de Revista	Educación XXI	Revisión del concepto, sentido y utilidad del concepto de competencias.	Enfoque práctico.
una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior	Laura Oliveros Martín-Varés	2006	Proquest	Artículo de Revista	Revista complutense de Educación	Explicar la adaptación necesaria de la gestión por competencias para transferirla al mundo educativo.	enfoque educativo
Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad	Juan Vicente García Manjón. M.ª Carmen Pérez López	2008	Research Gate	Artículo de Revista	Revista Iberoamericana de Educación	Presentar en el nuevo espacio de educación a la visión competencial en un punto central. Demostrar la responsabilidad ineludible de la institución universitaria de formular criterios académicos, competenciales y de cualificación profesional que respondan a la demanda del mercado laboral europeo y que permitan responder a los retos educativos, laborales y sociales actuales.	Enfoque educativo

Figura A 1. *Resultados de la revisión bibliográfica por título, año de publicación, base de datos, tipo de documento, revista, objetivo y enfoque*

Análisis Cuantitativo de Respuestas Abiertas

Para mejorar, reforzar en aquellos aspectos en los que tendría que mejorar
Una retroalimentación me permite valorar y modificar mi forma de trabajo para aumentar mi eficiencia y la de las herramientas/documentos en mi área o incluso con mis sinergias con otras áreas
Porque resultaría importantísimo saber cómo me desempeño dentro del grupo, para seguir con lo que está bien y mejor en lo que no está tan bien.
Para poder revisar las cosas que desde otra perspectiva. Saber en qué nos están observando mejor, que cosas creen que podríamos mejorar, y para poder hacer puestas en común en cuanto al puesto que se ocupa.
para poder tener parámetros de que tanto de mi esfuerzo como de mi desgano se percibe y que tanto no
Ayudaría a saber en que aspectos puedo mejorar en el trabajo.
Me gustaría saber en que aspectos puedo mejorar. Sería un indicador de mi situación actual, y como base de comparación de mi situación a futuro.
Creo que siempre es bueno tener una retroalimentación para saber si lo que estas haciendo es correcto o lo que esperaban de vos y en caso negativo, tener la posibilidad de cambiarlo.

Figura A 2. Motivos por los que los evaluados desean recibir información sobre su

desempeño. Nota. Extraído de la encuesta “Relevamiento sobre el Proceso de

Evaluación de desempeño” desde Google Forms.

2.1 ¿Con qué frecuencia?
Al finalizar cada informe, con la devolución de la corrección del mismo.
Baja
La información que recibimos es por medio de los mails cada vez que se realiza un informe, es frecuente.
Frecuentemente.
1 o 2 veces al año

Figura A 3. Frecuencia con la que los evaluados reciben retroalimentación. Nota.

Extraído de la encuesta “Relevamiento sobre el Proceso de Evaluación de desempeño”

desde Google Forms

¿Qué mejorarías?
La comunicación que sea más frecuente
Que se me haga una evaluación del desempeño de mí trabajo. No sé cómo debería ser (método-frecuencia)
Antes que nada, empezaría porque se aplique un proceso de evaluación de desempeño y que el mismo sea de conocimiento del empleado.
La frecuencia con la que se comunican las evaluaciones de desempeño, y si se utilizan algún tipo de algoritmo o software que se muestren los resultados , para saber cual es la arista a mejorar.
La evaluación no sólo cualitativa sino también cuantitativa y la comunicación formal de la misma.
Creo que al empezar a aplicarlo, pueden empezar a surgir algunas mejoras. Hay que ponerlo en marcha.
Que se implemente realmente el proceso. Hoy es cualitativo y hay muchas subjetividades, lo que hace que no se tengan muy en claro los objetivos de las áreas.

Figura A 4. *Sugerencias de mejora en la evaluación de desempeño propuestas por los evaluados.* Nota. Extraído de la encuesta “Relevamiento sobre el Proceso de Evaluación de desempeño” desde Google Forms

La evaluación de desempeño es subjetiva, desde el punto de vista del evaluador. No hay un criterio de lineamientos como referencia. Debido a exigencias de otras tareas, no se otorga libertad en cuanto a tiempos para hacer estas evaluaciones.
Haría mas conciso las definiciones de grados que indican cada competencia evaluada
Hoy no tenemos proceso de evaluación de desempeño , nos basamos en información de los líderes y la propia apreciación. Si bien no es algo con una subjetividad preocupante (porque al ser muchas personas se diluye la subjetividad individual y pasa a ser una subjetividad consensuada), nos falta una pata del "numero frío" de los resultados, que sea sistematizada. Ojo, no se si es posible comparar todo entre las diferentes areas, pero cosas como comportamiento frente a las reglas, cantidad de informes, planificado vs ejecutado, conducta, ideas innovadoras, etc, pueden sistematizarse un poco.
En verdad, creo que habría que crear el proceso primero. En base a la descripción de puestos que aún no se encuentra finalizada en su totalidad. Creo que vamos hacia ello.

Figura A 5. Análisis de las sugerencias de mejora en la evaluación de desempeño propuestas por los evaluadores. Nota. Extraído de la encuesta “Encuesta de Satisfacción” desde Google Forms

1.1 ¿Qué es para Ud. la evaluación del desempeño?
Es el rendimiento/eficacia que el personal realiza en función a las actividades de su puesto laboral, sumado a la relación con sus pares, interpersonal y capacidad de respuesta.
Poder evaluar en base a indicadores preestablecidos, el desarrollo del evaluado en su puesto de trabajo en un periodo determinado
Es un proceso que permite determinar o medir cómo se desenvuelve una persona en un puesto laboral asignado. Sirve tanto para que la persona conozca las funciones de su puesto como también para cargos jerárquicos al momento de evaluar el rendimiento.
Analizar si mi desempeño es el esperado en base a conocer lo que se espera de mí en mi puesto.
establecer una relación entre el resultado de una tarea y lo que se pretendía de ella
Conocimiento de las capacidades expresas y objetivas del individuo en su ambito laboral, personal o familiar
Una forma de medir como se desempeña un colaborador en función de sus responsabilidades y competencias aplicadas al puesto.
Es un proceso en el que se pone a prueba la ejecución de un puesto de trabajo en contexto organizacional.

Figura A 6. Análisis de las opiniones de los evaluadores respecto a qué es la evaluación de desempeño. Nota. Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

Se debe tener en lo posible una evaluación cuantitativa del personal, que refleje los trabajos y empeño que desarrolla el mismo. Una evaluación cualitativa queda a criterio subjetivo de su supervisor.
Permite tomar decisiones en cuanto a ascensos, mantención o desvinculación del evaluado
Lo considero necesario para sacar el máximo potencial del puesto, detectar errores y establecer las necesidades que tiene cada trabajador para cumplir el rol asignado.
Porque de esa forma la organización puede saber si rindo o no de manera objetiva y tomar decisiones, ya sea para mejorar mi desempeño o para mejorar un proceso completo
porque posibilita el aprendizaje y la mejora
Permite conocer el desempeño del agente y su interaccion con su trabajo
Porque es una forma de valorar el trabajo y establecer el reconocimiento por su labor.
Porque es un momento en el que pensamos en términos de la organización, si determinada persona en el puesto cumple con los objetivos que se necesitan cumplir a efectos que la

organización siga "viviendo". También puede evaluarse si el puesto esta siendo demasiado riguroso con los recursos que la persona cuenta, o viceversa, tiende a la mejora de los procesos de trabajo en los que ese puesto participa. Y es un momento en el que la persona recibe un feedback de su labor, lo cual siempre es necesario para acortar las distancias entre lo que se espera de esa persona y lo que la persona realmente hace en el mismo.

Figura A 7. Análisis de la razones por las que los evaluadores consideran necesario

evaluar el desempeño. Nota. Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

2.1 Teniendo en cuenta que evaluar implica valorar la actuación de una persona, ¿cuáles son los parámetros que Ud. consideraría para ese fin?
Entre los principales: Proactividad, rendimiento, relacion interpersonal, capacidad de augestion y de respuesta
Responsabilidad, predisposición, compromiso, autonomía, proactividad, relaciones interpersonales, habilidades en lo relacionado a su puesto.
Rendimiento, productividad, calidad, comunicación.
Comunicación - resultados - organización propia - innovación - cumplimiento de objetivos asignados
Pero depende el puesto la incidencia de cada uno y seguramente haya mas dedicación, aportes, asimilación
Capacidad analítica - Habilidad en formular soluciones - Constancia en la solucion - Objetividad en el resultado - Compromiso humano
Responsabilidad, compromiso, ética, honestidad, cumplimiento de los objetivos asignados
Los parámetros considero que deben ser cualitativos y cuantitativos. Con el primero me refiero a actitudes, comportamientos, competencias. Y en el segundo a la productividad alcanzada.

Figura A 8. Análisis de los tipos de parámetros que consideran los evaluadores. Nota.

Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

3.1 ¿Quién considera que debe evaluar?
Superior inmediato
El superior mas inmediato o quien recibe las respuestas laborales del evaluado
Considero importante la autoevaluación como así también, de manera lógica el empleador.
La organización

la persona, alguien con más conocimiento, alguien con más experiencia, un par, cualquiera que tenga algo para aportar y que el evaluado obtenga un mejor resultado
Inmediato superior
El superior inmediato con la asistencia de una persona formada en evaluación de desempeño, excepto que el evaluador esté formado en la disciplina.
Quien se encuentre a cargo de la coordinación/jefatura del área o departamento, y la persona en el puesto a sí misma.

Figura A 9. Análisis de quién considera el evaluador que debe evaluar. Nota. Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

4.1 ¿Qué frecuencia considera que debe tener la evaluación?
1 año, salvo caso particular que el superior inmediato quiera elevar a la dirección
Anualmente
Anualmente.
Mínimo anual
Continua
Anualmente
Anual, en correspondencia con los reconocimientos salariales o recategorizaciones.
2 veces al año

Figura A 10. Análisis de con qué frecuencia considera el evaluador realizar la evaluación de desempeño. Nota. Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

¿Cuáles son?
entorno, acceso a la información/recursos, motivación
Estado anímico (pueden haber situaciones personales que lo estén afectando), motivaciones personales en su puesto laboral.
Principalmente que esté ejecutado una tarea que no es correctamente asignada. Creo que la falta de capacitación es importante como así también el ámbito en el que se debe desenvolver, ejemplo: si no existe una buena comunicación dentro del equipo o existen inconvenientes de cualquier índole.
Ambientales, familiares, la pandemia

situaciones personales, el ambiente laboral, las interrelaciones personales,
Psicologicos
Son varios los factores que afectan el desempeño a saber: entorno laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, grado de inserción en el puesto en función de sus competencias, calidad de conducción de sus superiores, etc.
Las variables emocionales son muy importantes, e influyen en el puesto, dependiendo del carácter y personalidad de cada persona.

Figura A 11. *Análisis de los factores que pueden afectar el desempeño según los evaluadores. Nota.* Extraído de Encuesta “Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño” a través de Google Forms

Entrevista con el director general

Fecha: 28 de octubre de 2021 realizada vía google meet.

Entrevistador -Estamos reunidos con el director general de la organización para realizar una entrevista en el marco de un trabajo de investigación para obtener el título de licenciatura en administración, relacionado con el proceso de evaluación de desempeño durante el año 2020. De antemano se ha acordado la grabación de la entrevista.

Entrevistador -Buenas tardes Sr director, ¿cómo está?

Entrevistado - Bien, bien.

Entrevistador -En una entrevista anterior usted me había comentado que no contaban con parámetros objetivos para realizar la evaluación podría comentarme ¿a qué se debe esta situación?

Entrevistado -Bueno, el grupo en donde yo trabajo es un grupo que nació en el año 2010 para prestar servicios de auditoría para instalaciones hidrocarburíferas como referentes de la Secretaría de Energía de la Nación. El grupo se empezó a conformar con estudiantes próximos a recibirse y por lo tanto fue creciendo en cantidad de gente y la dinámica de evaluación del personal que se iba incorporando se hacía en función de entrevistas y análisis, no digo que no fueran objetivos, pero sin utilizar ningún instrumento, ninguna instancia de medición de este...aptitudes o de desempeño y a partir de ahí se estableció eso como metodología, lo que pasa es que luego al crecer el tamaño del grupo por la

cantidad de gente que se fue incorporando, esto se va haciendo cada vez más dificultoso hacerlo de esta manera. Entonces era necesario, de alguna manera, tratar de establecer algún parámetro un poco más objetivo. El tema es también que hay diversos tipos de trabajos dentro del grupo y por lo tanto no todos los podemos valorar de la misma manera. Si bien hay un denominador común en algunas cuestiones eh no todos se pueden valorar de la misma manera.

Entrevistador - ¿Qué importancia cree usted que tiene esta cuestión de tener parámetros objetivos para evaluar el desempeño?

Entrevistado - Yo, a ver, para mí los parámetros son una referencia importante cuando se tiene que evaluar el desempeño, pero no es la última palabra. La última palabra siempre es, para mi criterio, es subjetiva, en el sentido que cuando uno analiza el desempeño de una persona independientemente de los parámetros que haya podido medir sobre ella, eh siempre hay una percepción sobre la misma. Nosotros tratamos de alguna manera de hacer que esa percepción sea socializada entre los que de alguna manera tenemos que definir y decidir el contrato a futuro de la persona que tenemos trabajando por lo tanto actuamos de esa manera. Pero como dije antes, facilita mucho más el trabajo de llegar a una conclusión sobre el desempeño de una persona.

Entrevistador - Está bien. ¿Podría indicarme alguna de las cuestiones, parámetros, dimensiones que considera Ud. que son más importantes para tener en cuenta en el desempeño de la gente?

Entrevistado - Eh, para mi criterio el parámetro más importante y lo refiero al tipo de trabajo que hace el grupo. Nuestros trabajos son de auditorías, en las cuales tenemos que ir al campo, a una refinería en una planta y se presentan muchas situaciones...este no previstas cuando la persona está en el campo, innumerables hay...desde problemas con los permisos de entrar, permisos con los equipos, situaciones climáticas, bueno un montón

de cosas, entonces, para mí quizás el más importante que yo valoro es la capacidad de la persona para resolver problemas y este la autodeterminación que tenga en resolver esas cuestiones para poder terminar el trabajo que se encomendó a tiempo y en forma. Eh para mí es una cuestión muy importante. Después obviamente es muy importante desde otro punto de vista, la ...no digo la capacidad técnica porque no es la palabra, pero si la habilidad de aplicar criterios técnicos cuando tiene que enfrentar un trabajo, relevar los resultados de los ensayos que tiene que hacer y luego todo eso volcarlo en un informe, Entonces todo eso, la presteza que tiene la persona en volcar esos conocimientos técnicos para conducir el resultado de la auditoría es muy importante. Por supuesto, que también la responsabilidad, en su trabajo porque de alguna manera representamos una universidad nacional, actuamos en nombre de ella y como todos los que trabajamos en la universidad consideramos que somos referentes en todo lo que hacemos, tenemos, que ser referentes en todo lo que hacemos y por lo tanto las personas que actúen tienen que hacerlo con absoluta responsabilidad. También es importante para nosotros eh el trabajo en equipo y el compañerismo, es decir hay muchas horas de trabajo que se pasan juntos y se pasan trabajando codo a codo, resolviendo como les dije antes, situaciones y eso es un trabajo que se tiene que hacer en equipo porque hay decisiones conjuntas que hay que tomar. Yo voy a poner por caso, por ejemplo, por caso, un día que tengan que ir grupo de 3 o 4 personas al campo, haya llovido, y entonces tienen que transitar por un determinado camino, la decisión que se tome puede ser que el trabajo se ha haga rápidamente porque se pudo llegar, o puede que se encajen y tengan que estar horas ahí, hasta que los saquen. Eh si las decisiones se toman individuales y no hay compañerismo en ese tipo de cosas, el quedarse encajado seguramente luego trae reproches, y eso hacia lo interior del grupo es problemático. Pongo eso como ejemplo, también puedo poner como ejemplo por ejemplo determinadas situaciones que se pueden presentar cuando tengo variabilidad de

datos en un problema y lo tengo que resolver solo o lo consulto y lo lógico es que se consulte, si hay alguna persona que tiene mayor experiencia en el tema y este consultarla para digamos...obtener datos que sean fiables y no resolver solo una situación que probablemente va a incorporar a un informe datos erróneos. Si bien se revisa todo eso, pero no es lo más...este lógico porque todo eso trae retrabajo. Diría que este...serían este para mí criterio, serían las más importantes, se pueden agregar otro montón de parámetros, pero creo que serían estos los más importantes. Por lo menos son los que cuando hemos discutido internamente dentro del grupo de dirección, yo por lo menos presto mucha atención a ese tipo de cosas.

Entrevistador - Bien y respecto a esta información que obtienen luego de hacer la evaluación, ¿qué uso le dan?

Entrevistado - Hoy el uso que le estamos dando, tienen que ver con justamente si la persona en el puesto se ha desempeñado bien y obviamente si está en condiciones o es candidato a recibir un ascenso dentro de nuestra escala de puestos de trabajo. Y eso si bien somos una organización universitaria y de alguna manera nuestra estructura no es una estructura formal de la universidad, hemos tratado de establecer una escala interna para permitirle a las personas que trabajan en nuestra organización tener una pequeña carrera para llegar a determinados puestos que son de mayor decisión. Nos parece que es lógico, que es de alguna manera un incentivo para el trabajo. Bueno, justamente lo que intentamos hacer cuando nos reunimos y recibimos toda esta información de desempeño es justamente evaluar estas capacidades que ha desarrollado la persona y ha puesto en práctica, para intentar promoverla en su trabajo y obviamente ha habido algunas situaciones en las que hemos decidido no continuar con el contrato, normalmente lo hemos hecho de común acuerdo porque hemos sido muy objetivos cuando hemos tenido que marcarle a alguno de los chicos que ha trabajado con nosotros, hemos sido muy

precavidos y objetivos de tratar de marcar las razones por las cuales no va a poder continuar la relación. Todas esas se han basado en los parámetros que decía anteriormente.

Entrevistador - Respecto a los resultados, Ud. me comentó que luego de las evaluaciones se puede promover a las personas o asignar en un puesto diferente. ¿Qué resultados se han obtenido, cuál es la percepción de la aceptación del proceso?

Entrevistado - Hasta ahora podemos decir que estamos bastante satisfechos. Por supuesto, que no ha sido infalible, hemos tenido algunas equivocaciones que creemos no han sido graves, pero en general estamos conformes, es decir creemos que en el puesto que hoy tenemos ocupado por las personas que hemos promovido se está cumpliendo con lo que se había previsto. Como dije ha habido en algún caso diferencias después en lo que ha sido el desempeño de la persona, pero no ha sido suficientemente grave, como para decir que el proceso no ha funcionado.

Entrevistador - Es decir que la información que obtiene ¿le sirve para cumplir sus fines?

Entrevistado -Te vuelvo a repetir Julia es una evaluación objetiva, con lo cual da una referencia importante para que la subjetividad con la cual se toma la decisión final esté bien acompañada.

Entrevistador -Respecto a su rol en la evaluación como director general ¿cuál sería?

Entrevistado -Mi rol como director general es escuchar en primer lugar a los líderes, cada uno de los grupos de trabajo son los que traen la evaluación objetiva a una reunión en donde se junta lo que nosotros denominamos mesa ampliada, es decir la dirección general, la dirección ejecutiva de grupo, la dirección operativa y los líderes de cada uno de los grupos de trabajo y escucho la opinión de cada uno de los líderes, discutimos, preguntamos sobre cada una de las características que mencionan y luego de esta discusión se va cerrando lo que se percibe como desempeño de la persona en forma

grupal. Nunca he tomado la decisión solo de conducir hacia una persona a la promoción o como dije anteriormente discontinuar la relación, siempre es una decisión colectiva, es una decisión grupal, que obviamente si en algún punto hubiera controversia o disidencia muy importante, siempre la palabra la tiene el director general en decidir cual camino toma. Pero por ahora, nunca me ha tocado, siempre me ha tocado conducir la reunión y conducir las discusiones a tratar a llegar a una conclusión consensuada de todo el grupo de dirección.

Entrevistador -Y en cuanto a la evaluación de los directores, la estructura, cuenta con un director ejecutivo, de planificación, operativo y a su vez tiene también líderes. ¿Cómo es el proceso de evaluación de los directores, quien evalúa a quién y también el caso de los líderes quien los evalúa a los líderes?

Entrevistado-Vamos a empezar por abajo, la evaluación de los líderes se hace en conjunto entre la dirección ejecutiva, la dirección general y el director operativo porque digamos esa es un poco la cadena que existe de responsabilidades. Es un proceso similar al que estábamos mencionando anteriormente. Sobre el director operativo, obviamente la responsabilidad de su trabajo está digamos observada por el director ejecutivo que está por encima, o sea que nos juntamos con él, dirección general nos juntamos con él y conversamos sobre el desempeño del director operativo. Y cuando tenemos que evaluar al director ejecutivo eh hasta este momento compartimos la dirección entre dos personas, la dirección general porque digamos dentro de la estructura además de la Dirección General yo tengo la representación, lo que se llama la Representación Técnica Administrativa del grupo que sería un cargo de la Facultad de Ingeniería este, mm, eh como responsable del funcionamiento del grupo. Y la otra persona con la cual compartimos la dirección general tenía funciones de representación técnica también y esto necesariamente tiene que ser porque las características del... curriculares de cada

uno conducía a que teníamos que trabajar de esa manera. Entonces nos juntamos los dos y eso se conversa y tratamos de llegar a la misma conclusión, este de lo que estamos mencionando anteriormente.

Entrevistador -Respecto a una encuesta de satisfacción realizada en el año 2020 que incluía algunos puntos de autoevaluación y evaluación a los superiores, entre otros aspectos del trabajo, ¿Cómo calificaría a esa encuesta, respecto a la utilidad de los resultados? ¿qué llevó a realizarla? ¿consideraría realizarla anualmente?

Entrevistado - Cuando el grupo tomó un tamaño importante como ya le dije éramos 26, 27 personas, la facilidad para reunirse periódicamente para conversar como lo hacíamos cuando el grupo era más pequeño para sentarnos y charlar sobre las cuestiones que hacían al funcionamiento del grupo, se empezó a complicar porque además obviamente no coincidían, era muy difícil organizarlas por el tema de...las campañas que había que hacer al campo, no siempre se podía juntar a todo el grupo entonces nos pareció conveniente tratar de tener un instrumento que permitiera relevar la opinión de las personas en cuanto a su satisfacción personal en el trabajo. Eh fue una encuesta que la hicimos internamente, no fue una consulta hecha a un especialista en encuestas ni en este tipo de cosas, simplemente hemos tomado algún modelo que hemos encontrado por ahí y lo fuimos adaptando, pero para mí era muy importante, para mí particularmente y que digamos fui el que impulsó la idea de la encuesta; tratar de recabar la opinión en cuanto a la satisfacción de la persona. Para mí, es muy importante que la persona se sienta cómoda trabajando en el grupo, que se sienta satisfecho, en todos los aspectos, ya sea en su trabajo técnico, en su relación con el grupo, en su relación con sus superiores, en la relación con su disponibilidad económico, no sé...todo ese tipo de cosas. Entonces, es muy importante, considero que la persona tiene que estar cómoda, tiene que estar contenida en su trabajo... Entonces con esta encuesta, se hizo ese relevamiento. Para mí los resultados fueron muy

significativos y particularmente, particularmente, lo digo yo, no era la opinión general. cuando leí los resultados, no digo que entré en pánico, porque no fue así, pero medio como que me asusté, porque había respuestas en algunos casos, un poco duras, respecto a algunos comportamientos. Yo pensé, yo, la verdad es por mi propia autoexigencia en tratar de que la cosa funcione bien, entonces cuando veía esos resultados me pareció que estábamos digamos, equivocando de camino en cuanto a cómo se trabajaba. Después con la cabeza fría, esto, nos sentamos con una chica que es psicóloga que es la que nos hace las evaluaciones del personal que entra, se la pasamos a ella para que la leyera y obviamente nos dijo, "Miren muchachos, quédense tranquilos porque esto es una belleza al lado de los que yo he visto en otras empresas, esto es una hermosura lo que opinan la gente dentro del grupo." Pero, ahí obviamente yo por lo menos rebobiné, senté la cabeza un poco más fría y empecé a pensar sí, es cierto, no todas las opiniones pueden ser buenas respecto a todos los temas y bueno y la verdad que el resultado evaluado fue bueno, porque en definitiva muchas de las cosas que se marcaban como positivas, eran positivas en un enorme porcentaje y solamente había algunos aspectos negativos en algunas personas, en algunas opiniones, no eran todas, eran muy pocas. Y tenían que ver con la inconformidad, respecto al sueldo, obviamente nosotros estamos en un provincia en donde el sueldo de un recién egresado en una empresa petrolera es por supuesto muchísimo más grande que el nuestro y obviamente un chico que trabajaba en el grupo nuestro, que veía que tenía esa comparación con el exterior, reclamaba que hacia adentro hubiere mejores sueldos, y eso es una cosa que nosotros no podemos cambiar, de un día para el otro porque obviamente los salarios dependen de lo que podamos generar como grupo, y entonces digamos eso era una de las cuestiones que se marcaba en algunos casos como negativa, que luego después terminaron resolviéndose con que esa persona terminó abandonando el grupo porque consiguió mejores oportunidades en otro lado. Pero

después, en cuanto a la satisfacción en el trabajo era buena, la aceptación en cuanto a la relación con sus líderes, con la dirección digamos de alguna manera la cadena de mando era buena, este la gente sentía se la respetaba, que estaba contenida, es decir dió muy buenos resultados, haber evaluado eso. Y sí, por supuesto que considero que hay que hacerla este periódicamente porque para mí, luego de haber asentado un poco la cabeza respecto al resultado de la primera, me convencí de que es un buen instrumento para relevar esta opinión sobre el grupo.

Entrevistador -La última pregunta que le quería hacer, tiene que ver con el entorno, ¿han percibido cambios en el entorno que los haya llevado a replantearse qué parámetros evaluar? por ejemplo requerimientos de los clientes, o de organizaciones con las que interactúan como SE, FAIN, UNCO, o cambios en la forma de trabajo internamente.

Entrevistado - Eh, la industria petrolera que es donde nosotros trabajamos y donde prestamos servicios, es una industria demandante en cuanto a la inmediatez del trabajo que uno hace, demandante de calidad, eh, hay pocos lugares donde uno se encuentra con un representante técnico que demanda eh algún tipo de precisión respecto a lo que se está haciendo, pero no es tanto. Normalmente, ellos tienen que cumplir con las auditorías para poder habilitar las plantas y lo que necesitan es que el tanque esté auditado y funcionando lo antes posible y eso es una complicación porque nos hemos encontrado que ha habido otras auditoras que han hecho cualquier desastre con tal de habilitar el tanque, y resulta que cuando uno va a al campo, pretenden que se haga de la misma manera. Nosotros en eso hemos mantenido un estándar alto, en cuanto a nuestro trabajo en el campo, y es el que le exigimos a nuestros auditores que hagan. Eh, eso no nos ha cambiado la forma de evaluar el desempeño de las personas ni tampoco las características que pretendemos en el ingreso, porque más o menos son siempre las mismas, lo que si nos ha llevado a que tratemos de tener un sistema de capacitación interno con actividades interna y externas

que mejoren la calidad del trabajo que cada uno realiza en el campo. Eh, en cuanto a la organización, durante el 2020 no ha cambiado básicamente, no ha cambiado, es el mismo tipo de estructura organizativa que hemos planteado hace unos años atrás, porque nos ha dado resultado en el funcionamiento y la pandemia digamos la ha puesto en tensión porque si bien facilita el hecho de que cada uno trabaja desde su casa, porque nosotros éramos un grupo que dentro de la facultad teníamos un espacio físico muy pequeño y nos estaba trayendo problemas. El tema del trabajo en casa nos ha facilitado esto, pero por otro lado nos ha traído la consecuencia de perder la cotidianeidad de la charla, del contacto diario y eso ha puesto en tensión algunos lugares de la estructura. Este año justamente en esta época, esta semana, estamos haciendo una evaluación de cómo vamos a resignificar la estructura del funcionamiento del grupo para enfrentar el 2021 de otra manera, porque también hay otra cuestión que es de mencionar, eh ha habido cambios, no solamente por la pandemia, en cuanto al volumen de trabajo que hemos tenido durante el 2020 y 2021, sino también que las empresas han ido adaptando sus planes de trabajo y en algunos casos han reducido la posibilidad de seguir con las auditorías, si bien son obligatorias, las largan muy con cuenta gotas. Lo cual, nos ha reducido muy significativamente el trabajo durante el 2020 y parte del 2021, por suerte ahora se está recuperando y creemos que para el año que viene tenemos desafíos más importantes. De hecho vamos a abrir una línea nueva en la parte de seguridad que es donde actualmente tenemos mucha demanda ahí y también el hecho de interactuar con diferentes empresas, con diferentes características de funcionamiento ha hecho que por ejemplo en la parte administrativa que es donde tenemos concentrada nuestra actividad organizativa contable ha habido mayor cantidad de requerimientos en cuanto al cumplimiento de normas que tiene que tener el personal para ingresar y hacer los trabajos en cada una de las operadoras, eso ha crecido en volumen, también ha crecido en volumen el manejo del dinero que

tenemos que hacer para solventar las campañas y nos ha llevado a tener que reorganizarnos permanentemente para tener esto en forma transparente y en forma efectiva para poder rendirle a la Facultad y presentarle a la facultad digamos las cuentas de una manera que sea clara y coherente. Eh pero como no sé si me falta alguna de las preguntas que me hiciste no se si te las contesté todas, pero básicamente este lo que te decía anteriormente, no nos ha significado un cambio fundamental en la evaluación de cada uno de los integrantes por exigencia externa. Lo digo con honestidad, porque nosotros nos hemos fijado creo estándar de trabajo que supera bastante las expectativas de lo que nos puedan exigir del lado de afuera. Eh por ahí vuelvo a repetirte, el buscar que las personas sean autónomas, que tengan capacidad de decisión con los problemas nos ha llevado a que el grupo funcione bastante bien respecto a esta característica que tiene el petrolero de demandar todo para ayer este y a veces como hemos observado son esporádicas, demandan todo para ayer pero cuando tienen que ir a la planta y hacer el trabajo, uno llega y se encuentra con que no están las condiciones para hacer el trabajo adecuadas, se tarda con los permisos de entrada, se suspenden las auditorías porque faltó algo, que generalmente no son problemas nuestros, la enorme mayoría no han sido problemas nuestros, pero esta exigencia es que hay que hacerlo urgente, que es para ayer, hay veces que hay que tener tolerancia y paciencia respecto a ese tipo de comportamiento porque obviamente son nuestros clientes, aunque son clientes cautivos, son nuestros clientes y hay que tratar de conducirlos y ayudarlos en resolver los problemas que tienen porque la organización independientemente de que audite, el tema sobre el que está auditando es un tema que en el país tiene un atraso importante en verificar las instalaciones y no todas están en condiciones, muchas están en muy malas condiciones y por lo tanto además de auditarlas, hay que ayudarlos a organizarse y tratar de que se pongan en condiciones lo antes posible. Entonces hay que hacer un trabajo de paciencia

y eso es un poco también lo que requerimos de nuestros auditores, de que este... tengan esa capacidad de... y esa flexibilidad para adaptarse a esa situación.

Entrevistador -Le había dicho que esa era la última pero queda una pendiente, así que esta es la última y ya finalizamos y lo vuelvo un poco al inicio donde habíamos preguntado respecto a los parámetros y estuvimos conversando mucho, Ud. me nombraba muchos comportamientos a los que prestan atención para evaluar, y entonces quería preguntarle si además de prestar atención a los comportamientos de las personas, las capacidades, las actitudes que toman frente al trabajo, también ¿toman en cuenta los resultados? ¿tienen alguna evaluación cuantitativa, me refiero?

Entrevistado - La evaluación cuantitativa que hacemos nosotros es única. Es la cantidad de informes que se procesan individualmente, en forma mensual, es decir para nosotros es un indicador, y de alguna manera es un indicador bastante confiable porque el resultado final de nuestro trabajo es un informe terminado que nosotros tenemos que elevar a Secretaría de Energía de Nación, y obviamente también a la operadora, es clarito ver cómo varía respecto de las personas o cuando ha habido determinadas situaciones cae o sube la cantidad de informes que cada uno procesa mensualmente. Diría que ese es el indicador fundamental y después otro indicador que solemos tomar en las discusiones es la cantidad de horas de recurso humano que tenemos y cómo la estamos utilizando, es decir con esto lo que quiero decir es si a nosotros por ejemplo hacer un informe lleva equis cantidad de horas, y se hicieron tantos informes, la cantidad de horas que deberían haberse consumido eran tantas, pero tenemos disponibles tantas y bueno eso de alguna manera también lo evaluamos, si estamos lejos o cerca o si digamos el tiempo se está utilizando adecuadamente o no eh obviamente que eso también tiene sus bemoles porque hay otro montón de otras tareas que también se tienen en cuenta a la hora de descargar o restar a esa cantidad de horas disponibles, pero normalmente siempre se trabaja sobre la

cantidad de informes y el tiempo consumido en cada uno de ellos. Es decir, a ver si una persona hace un informe en un día y otra tarda 3, lo que vamos a hacer es ir a charlar con la persona que tarda 3 a ver qué es lo que está pasando, por qué porque si el mismo informe una persona tardó un día y la otra tardó tres, hay algo que está pasando, bueno eso también se ha ido evaluando.

Entrevistador -Bueno, perfecto, ha sido muy amable, muchísimas gracias por el tiempo brindado.

Entrevistado -Bueno Julia, espero te haya servido y gracias por prestarnos atención.

Entrevistador -Hasta luego.

Entrevistado -Que estés bien.

Encuestas

Encuesta N° 1. Relevamiento de Opinión sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño desde el Punto de Vista del Evaluado.

Este cuestionario es parte de una investigación para obtener el título de Lic. En Administración. Se relevará información sobre el punto de vista de los colaboradores respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral y cómo se lleva a cabo en sus puestos de trabajo.

***Obligatorio**

1. 1. ¿Recibís información y/o calificación sobre tu desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 4*
- No *Ir a la pregunta 2*

2. 1.2 ¿Te gustaría recibir información o calificación sobre tu desempeño? *

3. 1.2.1 ¿Por qué? *

Ir a la pregunta 10

Sobre el tipo, frecuencia y medio de informar o calificar el desempeño

4. 2. ¿De qué manera te informan o califican? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Oral formalmente

Oral

informalmente

Escrita

formalmente

Escrita informalmente

5. 2.1 ¿Con qué frecuencia? *

6. 2.2 ¿Qué herramientas se utilizan? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Formulario

Correos

electrónicos

Informes

- Entrevista
- Software

Otros: _____

7. 2.3 ¿Es información cualitativa o cuantitativa? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Cualitativa
- Cuantitativa

8. 2.4 ¿Conoces en base a qué evalúan tu desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Ir a la pregunta 10*
- Otros: _____

Sección sin título

2.4.1 Menciona cuáles son dichas bases: *

Sobre su percepción del Proceso de Evaluación de Desempeño

9. 3. ¿Estás conforme con el proceso de evaluación del desempeño? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Sección sin título

10. 3.1 Qué mejorarías? *

Encuesta N° 2. Relevamiento de opinión sobre el Proceso de Evaluar el Desempeño

Sobre el concepto de evaluar el desempeño.

El objetivo es comprender la visión que tiene el encuestado sobre la evaluación del desempeño.

***Obligatorio**

1. 1.1 ¿Qué es para Ud. la evaluación del desempeño? *

2. 1.2 ¿Considera necesario evaluar el desempeño del personal? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

3. 1.2.1 ¿Por qué? *

Sobre los parámetros de evaluación

Se refiere a qué es lo que se va a evaluar.

2.1 Teniendo en cuenta que evaluar implica valorar la actuación de una persona, ¿cuáles son los parámetros que Ud. consideraría para ese fin? *

3. Sobre los evaluadores

3.1 ¿Quién considera que debe evaluar? *

4. Sobre el momento de la evaluación

4.1 ¿Qué frecuencia considera que debe tener la evaluación? *

5. Sobre las acciones posteriores a evaluar

5.1 ¿Qué acciones sugiere luego de la evaluación?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- El evaluador elabora en conjunto con el evaluado un plan de acción para mejorar el desempeño
- Considerar los resultados de la evaluación para promover ascensos, desvinculaciones, reubicación o mejoras salariales
- Establecer las diferencias entre lo esperado y lo real e iniciar un plan de capacitaciones
- Otros:

6. Sobre las condiciones en las que se evalúa

6.1 ¿Considera que puede haber factores que afectan el desempeño de las personas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

6.2 ¿Cuáles son?

Encuesta N° 3. Encuesta de Satisfacción desde el punto de vista del evaluador

Este documento es parte de una investigación para obtener el Título de Lic. en Administración.

El objetivo de la encuesta es conocer su opinión sobre los resultados obtenidos con el proceso de evaluación de desempeño, desde el punto de vista de los evaluadores.

***Obligatorio**

1. Califique en qué grado se encuentra satisfecho *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Satisfecho

2. ¿Qué aspectos del proceso mejoraría?

Encuestas Orales

1. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?
2. ¿Utiliza algún instrumento de evaluación o planilla de registro?
3. ¿Utiliza escalas de medición?
4. ¿Qué parámetros de desempeño evalúa?
5. ¿Comparte con sus colaboradores la información relevada?

Instructivo de Evaluación

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

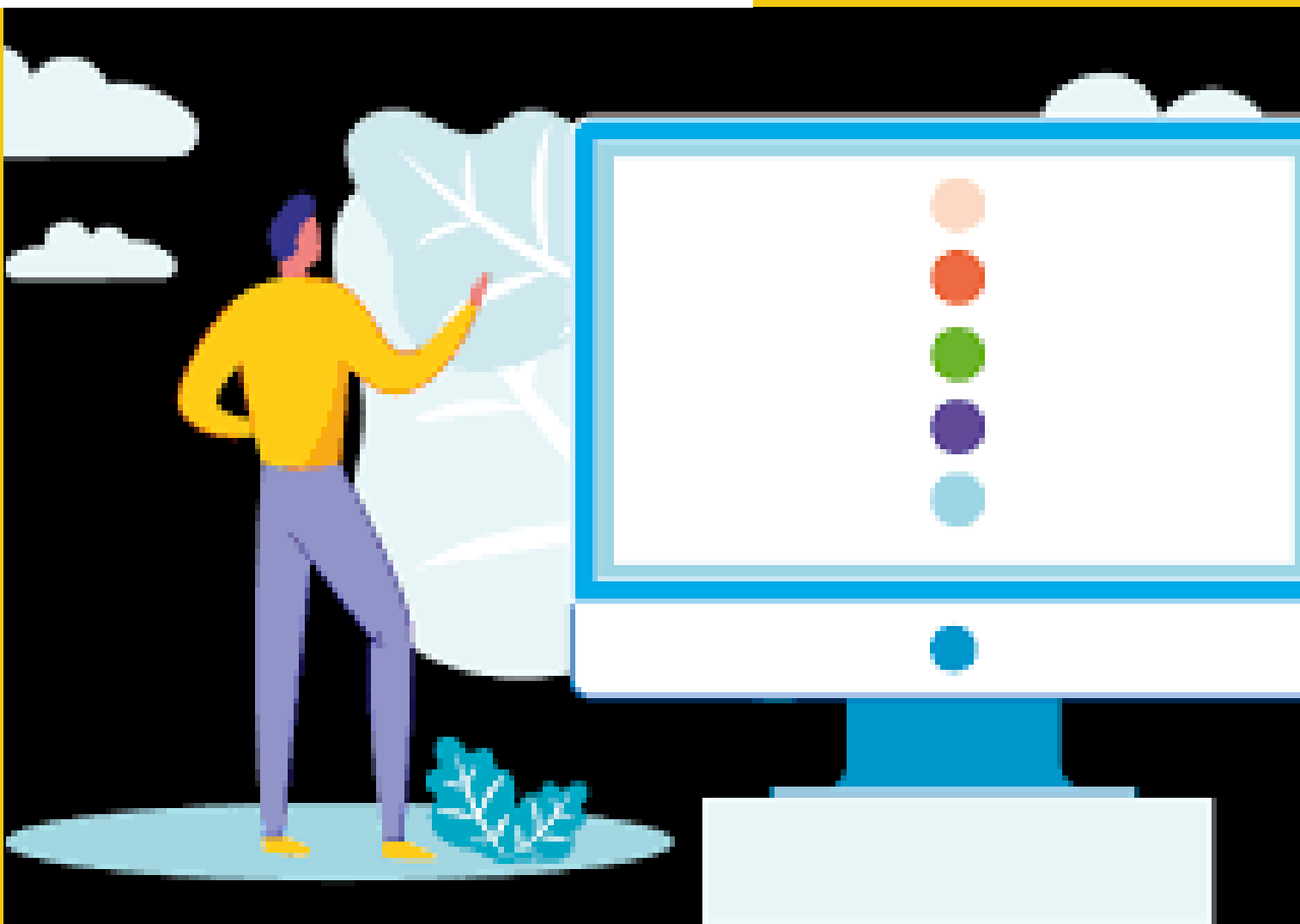
FECHA

1 DE DICIEMBRE 2021

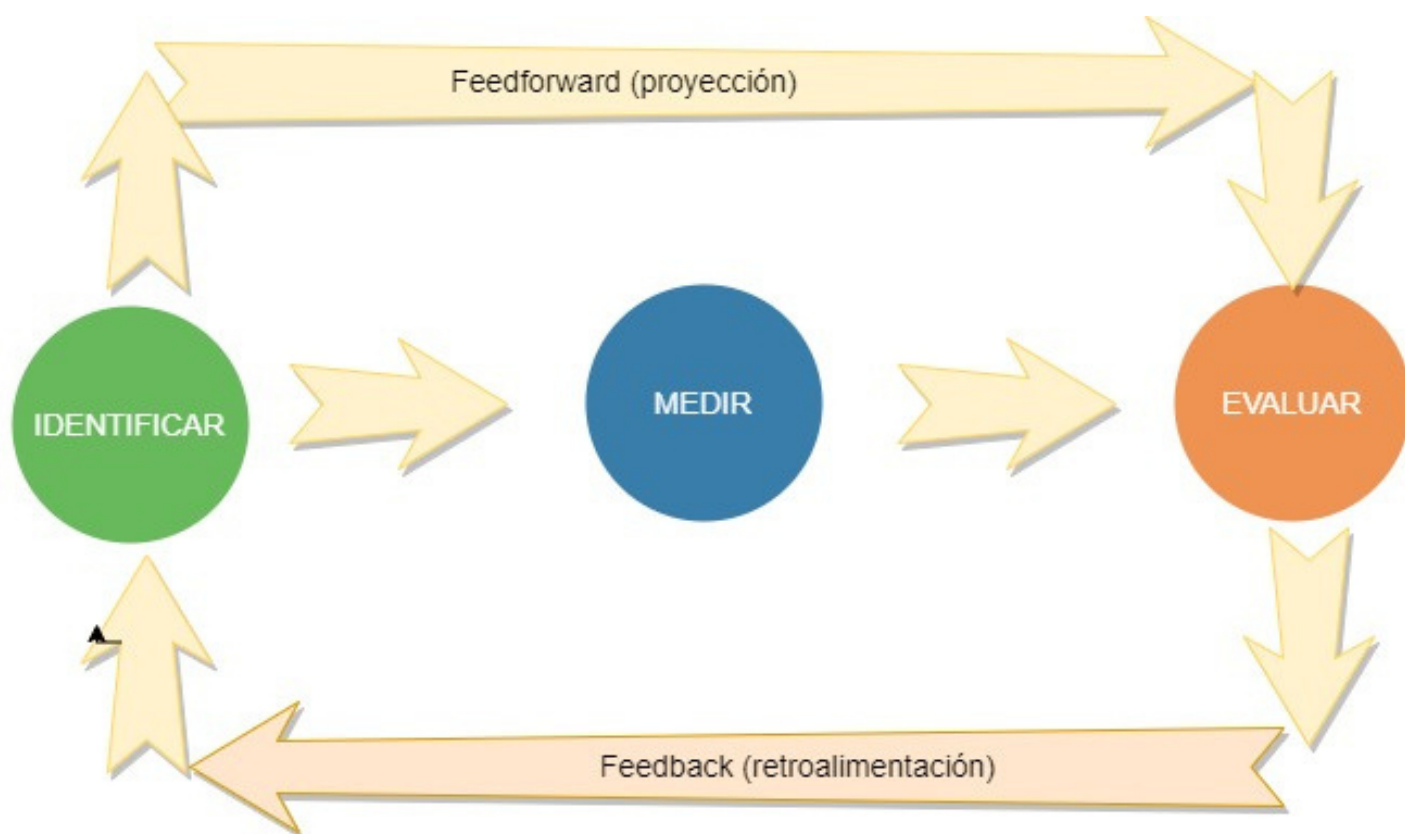
ELABORADO POR:

ADM. Y RRHH

INSTRUCTIVO



ACERCA DEL PROCESO



LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Recuerda: la evaluación del desempeño es un medio que sirve para la gestión del desempeño a través de un ciclo dinámico y continuo.

EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

En la planilla encontrarás 4 solapas donde volcar la información del desempeño:

- 1 Cumplimiento de competencias
- 2 Cumplimiento de objetivos
- 3 Calificación global
- 4 Medición sistémica



CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS



CÓMO SE MIDE

Para medir las competencias utilizarás



Diccionario de competencias



Diccionario de comportamientos



Descriptivo del puesto a evaluar

1

Diccionario de competencias

Define el concepto de la misma y la división en grados de desarrollo con su respectiva descripción.

2

Diccionario de comportamientos

Incluye ejemplos de comportamientos para cada grado de las competencias.

1

¿QUÉ SUCEDIÓ?

Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado

2

¿QUÉ COMPETENCIA DEMUESTRA LA CONDUCTA?

Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)

3

¿QUÉ GRADO DE LA COMPETENCIA DEMUESTRA?

Relacionar la conducta con el grado de la competencia

Deberás;

- Observar el comportamiento en el período de evaluación.
- Registrar los sucesos y la conducta demostrada.
- Identificar la competencia y su grado de desarrollo..



Así queda en el Formulario

III. CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS	Grado Requerido para el puesto	Grado de desarrollo alcanzado			
		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%
CARDINALES					
COMPROMISO	100	100			



¡Un último paso!

¿CON QUÉ FRECUENCIA
PRESENTA EL
COMPORTAMIENTO?

Recuerda: la conducta es el sostenimiento de los comportamientos en el tiempo.

Deberás indicar para cada competencia, si el comportamiento sucede:

Siempre-Frecuentemente-La mitad del tiempo-Ocasionalmente,

en base a todos los sucesos registrados en el período evaluado relativos a la competencia.

Así se obtiene el grado de competencia ponderado por la frecuencia de ocurrencia.



El grado de competencia ponderado por la frecuencia de ocurrencia queda así:

Grado de desarrollo alcanzado				Ponderación por frecuencia				Nivel Ponderado= (Grado alcanzado * frecuencia)
Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%	
100					0.75			75

Una vez que midas todas las competencias requeridas para el puesto se llega al promedio de la evaluación por competencias

Nivel Ponderado= (Grado alcanzado * frecuencia)
PROMEDIO 60.09615385

2

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Definir objetivos en conjunto con el evaluado a partir de las directivas del superior (Nivel Directivo)

Considerar condiciones del entorno y las posibilidades de logro, acorde al potencial de las personas.

El líder otorga un nivel de importancia (ponderación) a cada objetivo. Al finalizar el período se compara el grado alcanzado con el planeado, previa revisión de progreso y ajuste de objetivos en caso necesario.

IV. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivos de gestión	Ponderación (%)	Nivel de consecución 0 a 100%	Nivel ponderado de consecución (%)	Comentarios
1. Alcanzar "x" cantidad de informes por mes	0.4	100	40	
2. Obtener una calificación promedio de "3" en los informes realizados	0.4	100	40	
3. Realizar informes en un tiempo promedio "x"	0.2	25	5	
TOTALES	1		85	



Un ejemplo en el Formulario:

3

MEDICIÓN SISTÉMICA

Este apartado está a cargo de la Dirección Ejecutiva, Dirección de Planificación y Desarrollo y Adm. y RRHH

OBJETIVO:

Considerar la incidencia de factores organizacionales y factores externos que dan sustento a la evaluación individual de cada sujeto.

1 - Internos

Encuesta de satisfacción.

Desempeño organizacional:

Ingresos - Egresos

Cantidad de certificaciones anuales/Cantidad de servicios
ejecutados

Contratos firmados/contratos ejecutados

2 - Externos

Crecimiento de la industria

Nivel de salarios de la industria/salarios de la organización

Nivel de empleo nacional y regional

Normativa de Secretaria de Energía/Normativa de aplicación a la
organización

4

CALIFICACIÓN GLOBAL

De acuerdo a los resultados en los apartados 1, 2 y 3 decidirás la calificación global en base a esta escala

Utiliza esta descripción en la devolución de la entrevista



Finalmente, completar la acción propuesta:

Acción propuesta:

Recategorización a....

Capacitación en...

Fin del contrato

Cambio de puesto a...

Consideraciones

La evaluación por competencias se basa en hechos concretos y los comportamientos ante dicha situación. Durante el período de evaluación pueden surgir nuevos comportamientos a los ya establecidos para cada competencia. Por eso es importante la observación y el registro del evaluador.

Se sugiere evaluaciones de progreso durante el año, y su registro.

Siempre es mejor conversar con el evaluado frente a alguna desviación importante sin esperar al final del período para hacerlo evidente.

Se sugiere retroalimentación continua y asesoría a modo de actividades positivas y cotidianas durante todo el período de evaluación.

Diccionario de Competencias

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El diccionario.*

Se llama competencia a las características del individuo causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto.

En base a la Misión y Visión de la organización, se elabora el siguiente diccionario de competencias que serán aplicadas específicamente de acuerdo a los requerimientos de cada puesto.

Referencias

Grado A: Altamente desarrollada. (100%)

Grado B: Desarrollada (75%)

Grado C: Mínimo necesario para el puesto (50%)

Grado D: No Desarrollada (25%)

ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD
Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios
C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

AUTOCONTROL
Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

AUTONOMÍA
Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

APRENDIZAJE CONTINUO
Es la habilidad para buscar, adquirir y compartir información útil para la resolución de situaciones propias de la organización utilizando todo el potencial de la misma. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el Know How adquirido.
A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B: Participa en la comunidad ofreciendo su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local a través de escritos documentados o en foros de investigación.
C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

CAPACIDAD PARA APRENDER

Se asocia a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

CONFIANZA EN SÍ MISMO
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
A: Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.
B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
C: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
D: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
CREDIBILIDAD TÉCNICA
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
A: Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
B: Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión y congresos. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
C: Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
D: Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS
Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

EMPOWERMENT (Delegación)
Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para la organización. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
A: Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función del objetivo de la organización.

INICIATIVA
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.
A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

INNOVACIÓN
Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el medio socio-productivo donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de las necesidades del medio socio-productivo, que ni la propia organización ni otros habían presentado antes.
B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la organización no había ofrecido nunca.
C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia adquirida en casos similares.
D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

INTEGRIDAD
Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

LIDERAZGO
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

ORDEN Y CLARIDAD

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.

C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

D: Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como todos aquellos que cooperen en la relación organización – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente tanto interno como externo. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

PENSAMIENTO ANALÍTICO
Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

PRUDENCIA

Es muestra de sensatez y prudencia en todos sus actos. Mantener reserva ante la posibilidad de manejar información confidencial producto de las auditorías que realiza. Debe tener en claro que ante el conocimiento que tome de una información confidencial, debe manejarla con discreción y reportando a su superior.

A: Maneja la información confidencial con reserva y comunica al superior al momento de tomar conocimiento de la misma. Muestra sensatez y moderación en sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.
B: Es moderado en sus actos. Se caracteriza por su discreción en el caso de tratarse de incidentes, accidentes y enfermedades personales de cada integrante de la organización.
C: Reconoce la necesidad de mantener bajo reserva aquellas cuestiones relativas a la auditoría en campo.
D: Comenta y distribuye información confidencial sin poder discernir qué es lo que corresponde comunicar al superior y al resto de los integrantes de la organización.

RELACIONES PÚBLICAS
Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.
A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

TRABAJO EN EQUIPO
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.
A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de

ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D: Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

RESPONSABILIDAD
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL
Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
A: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B: Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

SENTIDO CRÍTICO
Es la capacidad para obtener conclusiones respecto a una situación, de manera objetiva, sin prejuicios ni sesgos. Analizar y evaluar a partir del conocimiento, para luego de considerar y contrastar el resultado de sus observaciones, aplicar bajo criterios lógicos, una serie de razonamientos y llegar a una conclusión o postura objetiva.
A: Asume una postura respecto a una situación, tomando la decisión luego de discernir aplicando criterios razonables y objetivos. Se compromete, participando activamente, de modo de transformar la realidad. Emite juicios y propone soluciones.
B: Es capaz de cuestionar y preguntarse respecto a una situación las distintas alternativas de solución, a partir de la investigación para contrastar con la realidad, pudiendo evaluar luego de la discriminación, valoración y jerarquización de las alternativas.

C: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Es capaz de argumentar la conclusión obtenida.

D: Tiene dificultad para elaborar sus argumentaciones respecto a una situación.

Diccionario de Comportamientos

Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*

AUTONOMÍA

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Comportamientos frente a problemas concretos o hipotéticos del entorno laboral

GRADO A

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción con definición y profesionalismo cuando se presentan pequeños desvíos en los que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.

GRADO B

- Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
- Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.

- Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.
- Actúa resolutivamente ante problemas concretos siendo eficiente y evitando males mayores.
- Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.

GRADO C

- Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
- En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
- Cuenta con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior aplicables a problemas sencillos, cotidianos.
- Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado frente a algún problema menor que se haya presentado.
- Cuando nadie puede aportarle una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras.

GRADO D

- No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas.
- Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.
- Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual éste finalmente requiere de una solución más compleja que la que podría haberse aplicado al momento de su aparición.
- Demora su accionar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas.
- Se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios o problemas.
- No se siente cómodo si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Comportamientos cotidianos orientados a escuchar y expresar ideas de manera efectiva

GRADO A

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactando en el sentido que desea.
- Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto oralmente como por escrito.
- Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
- Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.
- Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
- Reconoce públicamente sus equivocaciones.
- Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
- Escucha a los demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
- Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones basándose en aportes positivos y objetivos.

GRADO B

- Comparte información relevante con su gente.
- Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que éste piensa y siente.
- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.
- Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos.
- Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
- Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.
- Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.
- Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.
- Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.

GRADO C

- Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándoles del estado de avance de las tareas del equipo.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de éstos.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
- Da retroalimentación a sus colaboradores y/o pares cuando se lo requiere.
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en los que se les solicita.

GRADO D

- No comparte información que para otros puede ser relevante.
- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.
- Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.
- No verifica si sus mensajes fueron entendidos generando falsas interpretaciones.
- Considera que sólo sus opiniones son relevantes por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás.
- Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.
- Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas en momentos inoportunos.
- Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvalorizando sus logros o aportes.
- Realiza presentaciones escritas poco claras con errores o imprecisiones en la información que contienen.

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

<p><i>Comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a crisis y oportunidades potenciales.</i></p>

GRADO A

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.

- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
 - Detecta oportunidades de mejora para su área o para la actividad en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
 - Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
 - Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
 - Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.
-

GRADO B

- Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa.
 - Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación.
 - Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis.
 - Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediano plazo.
-

GRADO C

- Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.
 - Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.
 - Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
 - Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.
-

GRADO D

- Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.
 - Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.
 - Enfrenta los problemas cuando se le presentan.
 - Reconoce las oportunidades cuando se presentan, actúa de manera de sacar provecho para su área.
-

ORDEN Y CLARIDAD

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

Comportamientos cotidianos vinculados con el control del trabajo.

GRADO A

- Plantea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado.
- Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo; documenta lo acordado para hacer el correspondiente seguimiento y los ajustes necesarios durante la marcha del proyecto.
- Es referente en la organización por pautar efectivos cursos de acción para sí y para los demás, con el fin de lograr un objetivo específico.
- Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y transparencia de los procedimientos que involucran a mucha gente y que requieren el manejo de grandes cantidades de información.
- Distingue atinadamente lo prioritario de lo trivial, proponiendo cursos de acción que garantizan el cumplimiento y la calidad de la tarea.
- Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización.

GRADO B

- Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común.
- Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.
- Toma tiempo para explicar a su grupo de trabajo los pasos a seguir, los tiempos estipulados, los recursos disponibles y las funciones asignadas.
- Lidera proyectos importantes asignados a su sector, por ser considerado conocedor de herramientas efectivas que hacen a la claridad de la tarea y aseguran la calidad de los resultados.
- Identifica con rapidez debilidades de los proyectos, por tener registrados todos los datos involucrados.
- Genera e implementa herramientas de seguimiento y control, e instancias de revisión, para la supervisión y corrección de eventuales errores y para garantizar, así, los resultados buscados.

GRADO C

- Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios.
- En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

- Está atento por cumplir y hacer que se cumplan las pautas de trabajo establecidas al comienzo de cada proyecto.
- Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y utilizable la información referida a los trabajos de su sector.
- Toma en cuenta sugerencias para fijar prioridades y mantener la calidad de los resultados esperados.
- Genera información útil a la hora de evaluar la gestión del área.

GRADO D

- Es apegado a las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado.
- Necesita información por escrito, que le fije pautas de trabajo a cumplir.
- Conoce las metas del sector y de su puesto, que reconoce como límites de su área de incumbencia que no vulnera en ninguna ocasión.
- Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su función.

PENSAMIENTO ANALÍTICO:

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

<i>Comportamientos habituales de reflexión sobre las situaciones.</i>

GRADO A

- Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteo de la tarea.
- Es referente de su área y dentro de la organización por su gran capacidad para comprender relaciones causa-efecto de hechos o datos, especialmente cuando el manejo de información es no solamente variado sino que involucra grandes volúmenes de datos.
- Articula diferentes partes de sus tareas y de las de los demás miembros de su equipo de trabajo, de manera óptima, potenciando los resultados al máximo y superando los objetivos establecidos.
- Presenta alternativas en la organización de la información vinculada tanto con su tarea personal como a la de su área, anticipando variadas consecuencias y colaborando con su superior en la mejor comprensión de la situación.

GRADO B

- Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación.
- Clasifica las variables que involucra la realización de los trabajos o proyectos asignados al área a la que pertenece, usando gráficos y tablas explicativas.
- Identifica relaciones causales que se relacionan con la tarea asignada al equipo de trabajo al que pertenece, recopilando la información apropiada para su resolución.
- Reconoce las tendencias, visualizando diferentes escenarios y el impacto de posibles cambios sobre su tarea.
- Orienta el análisis que realiza por medio de la utilización de herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado.

GRADO C

- En el abordaje cotidiano de sus tareas, se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados.
- Utiliza herramientas sencillas para comprender, de manera más eficaz, las partes que componen su tarea y la articulación que presentan.
- Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, solicitando la asistencia de pares o de su superior cuando se trata de un proyecto de complejidad mayor que la habitual.
- Trabaja con hechos y datos organizadamente.
- Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa.

GRADO D

- Implementa en la organización de su trabajo un orden determinado por las prioridades sugeridas por su superior.
 - Durante el desarrollo de sus tareas visualiza las instancias en las que podrían generarse problemas; sin embargo, no aprovecha esta capacidad para establecer soluciones y prevenir dificultades.
 - Identifica la existencia de variables que involucran su trabajo.
 - Reconoce la importancia de su trabajo en el resultado final del área a la que pertenece.
 - Solicita asistencia para un estudio más profundo de relaciones entre los datos que involucran su trabajo.
-

PRUDENCIA

Es muestra de sensatez y cautela en todos sus actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la organización, para el personal y para sí mismo. Mantener reserva ante la posibilidad de manejar información confidencial. Debe tener en claro que ante el conocimiento que tome de una información confidencial, debe manejarla con discreción y reportando a su superior.

<p><i>Comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación en el ámbito laboral</i></p>

GRADO A

- Establece los objetivos organizaciones guiándose por la sensatez y la moderación.
- Tiene presente lo bueno y lo malo para la organización, para sí y para su personal, al definir las políticas de la organización.
- Es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común.
- Es moderado y sensato en todos sus actos.

GRADO B

- Adopta e implementa las políticas de la organización, traduciéndolas a objetivos y acciones claros, basados en la sensatez y la moderación.
- Guía a sus equipos de trabajo con discernimiento de lo que puede ser bueno o malo para todos y para cada uno de los miembros.
- Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común.
- Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y sentido común.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con la gente.

GRADO C

- Establece procesos y ámbitos de trabajo orientados al logro de los objetivos organizacionales, basándose para su análisis, planificación, diseño y adjudicación de responsabilidades, en su sensatez y moderación.
- Comprende lo que puede ser bueno o malo para su equipo de trabajo o sus pares, y se esfuerza por orientar su accionar sobre la base de este conocimiento.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.
- Brinda asesoramiento cuando se lo consulta sobre cuestiones laborales, basándose en su sentido común.

GRADO D

- Lleva a cabo sus tareas y objetivos con moderación y sensatez.
- Tiene discernimiento respecto de lo que es bueno o malo para sí o para sus compañeros, y actúa de acuerdo con este conocimiento, cuando las situaciones lo permiten.
- Consulta cuando tiene dudas para actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- Actúa con sensatez y moderación y situaciones conocidas.

RESPONSABILIDAD

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Comportamientos habituales frente a tareas asignadas.

GRADO A

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.

- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.

GRADO B

- Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
- Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
- Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
- Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.

GRADO C

- Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.
- En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla.
- Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.
- Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte.
- Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.

GRADO D

- Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.
- Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas.
- Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

SENTIDO CRÍTICO

Es la capacidad para obtener conclusiones respecto a una situación, de manera objetiva, sin prejuicios ni sesgos. Analizar y evaluar a partir del conocimiento, para luego de considerar y contrastar el resultado de sus observaciones, aplicar bajo criterios lógicos, una serie de razonamientos y llegar a una conclusión o postura objetiva.

<i>Comportamientos habituales a la hora de realizar observaciones o emitir juicios.</i>

GRADO A

- Cuestiona la veracidad de una situación, circunscripto a lo razonable.
- Es capaz de visualizar la lógica o la falta de ella en la situación analizada; así como posibles sesgos que puedan afectar los pensamientos y afirmaciones respecto de aquella.
- Acepta la posibilidad de que existan otras alternativas diferentes de las propuestas en el análisis situacional, demostrando flexibilidad mental que permita visualizar perspectivas diferentes de las habituales.

GRADO B

- Reflexiona acerca de la justificación de sus propias creencias, pensamientos y valores.
- Determina la importancia de sus argumentos e ideas.
- Identifica inconsistencias y errores en el razonamiento.
- Visualiza perspectivas diferentes para una misma situación.

GRADO C

- Investiga antes de evaluar una perspectiva.
- Es analítico, divide en partes un problema complejo.
- Piensa posibles soluciones para un problema o situación.

GRADO D

- Se gratifica en saber que tiene la razón.
- Le cuesta dejar de lado sus creencias para abrir su mente a nuevas perspectivas.
- Se aferra a estereotipos o respuestas predeterminadas para diferentes situaciones.

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Comportamientos habituales frente a situaciones grupales que requieren de disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración para el logro de los objetivos comunes.

GRADO A

- Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
- Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo; tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.
- Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos.
- Adopta una posición neutral ante enfrentamientos obstaculizadores. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso.
- Asume el rol de líder naturalmente, e implementa herramientas que logran centrar al grupo en la tarea que le compete.

- Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
 - Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
 - Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.
 - Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.
-

GRADO B

- Está altamente orientado al logro de objetivos grupales.
 - Antepone los intereses colectivos a los personales.
 - Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.
 - Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos.
 - Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados.
 - Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros.
-

GRADO C

- Supedita los objetivos propios a los del equipo.
 - Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios.
 - Siempre está dispuesto a compartir información con los otros.
 - Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas.
 - Escucha y valora diferentes puntos de vista.
 - Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo.
-

GRADO D

- Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna.
- Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo.
- Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones.
- Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben.

ANEXOS

Declaración de la Política Integrada de la Organización

POLÍTICA

La Dirección del Grupo ■■■ declara las razones que fundamentan y movilizan la prestación de sus servicios universitarios al medio socio-productivo. Convencidos que el servicio a brindar por profesionales universitarios, es aquel que evidencia calidad, seguridad y cuidado del ambiente, tanto al iniciar como al finalizar los trabajos, es que La Dirección del Grupo ■■■ se compromete ante sus clientes, la sociedad y los integrantes de la U.N. del Comahue, a implementar las acciones necesarias para:

- ❖ Brindar servicios cuyo desarrollo evidencie la mejor formación técnica, humana y social de los integrantes.
- ❖ Detectar, desarrollar e implementar procesos y técnicas que resulten en mayor calidad, eficiencia y resultados respecto de los procesos y técnicas ya establecidos en el ambiente socio-productivo.
- ❖ Respalda sólo aquellos proyectos que cuenten o permitan implementar un estudio y planificación con conciencia preventiva.
- ❖ Idear, planificar e implementar solo proyectos laborales en los que se puedan eliminar o controlar los peligros potenciales de pérdida, garantizando así la calidad del proceso y de sus resultados.
- ❖ Respetar el ambiente, ideando y ejecutando trabajos de manera sustentable
- ❖ Adquirir e incorporar las herramientas, instrumentos, equipos y EPP eficientes y actuales que permitan garantizar el desarrollo seguro de las operaciones.
- ❖ Liderar y ejemplificar la cultura de 0 (cero) pérdidas como aporte económico para la organización.

- ❖ Promover procedimientos y registros que permitan guiar y documentar el desarrollo de cada etapa del servicio.
- ❖ Planificar la difusión y el aprendizaje de todo nuevo procedimiento, regla o registro que requiera el servicio.
- ❖ Difundir las capacidades, aprendizajes, procedimientos actuales y los que se incorporen a la Organización, en el ámbito universitario, en el medio socio-productivo y la sociedad en general.
- ❖ Supervisar la implementación de las tareas conforme a los procedimientos y los registros creados para el servicio.
- ❖ Fiscalizar que el desempeño y los registros generados se ajusten a la legislación y las normas vigentes.
- ❖ Participar responsablemente en toda cuestión de responsabilidad social universitaria, civil y ciudadana. Logrando que la imagen y los resultados operativos o económicos de la [REDACTED] sean un fiel reflejo de la calidad, la responsabilidad y el compromiso preventivo de cada uno de sus integrantes.

MISIÓN

- Integrarnos y crecer en la industria garantizando la calidad, seguridad y el profesionalismo que nos caracteriza como integrantes de la universidad pública.
- Brindar servicios de auditoría ambiental, técnica y de END (Ensayos no Destructivos) para instalaciones industriales y en específico hidrocarburíferas.
- Desarrollar y dirigir proyectos de reingeniería.

- Demostrar y potenciar el prestigio de la UNCo mediante la implementación de tecnología de punta y con un liderazgo responsable y coherente con las normas, leyes y procedimientos que respaldan a nuestra política.
- Reflejar a través de la coherencia de nuestras decisiones y acciones, el nivel de calidad, seguridad y respeto por el ambiente.

VISIÓN

Nuestros objetivos generales son:

- ❖ Lograr ser el servicio de auditorías y END demandado por la industria, basados en los ejemplos de calidad, seguridad y coherencia profesional que solo los integrantes de un equipo universitario pueden brindar.
- ❖ Demostrar que los estudiantes, profesores y profesionales que conforman la [REDACTED] pueden alcanzar y brindar el más alto nivel ético, moral y técnico que la sociedad pueda esperar de un servicio.
- ❖ Conseguir una permanente y progresiva formación profesional de nuestro equipo de trabajo, mediante el estudio y análisis de cada nuevo desafío laboral.
- ❖ Favorecer a la comunidad tanto con el prestigio de nuestros servicios como por el nivel de los profesionales que a partir de estas prácticas se incorporan a la sociedad.

NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS

Pretendemos evolucionar a una nueva cultura del servicio, donde la responsabilidad y el compromiso con la calidad del mismo, sean los parámetros de medida de nuestro profesionalismo. Por ello establecemos lo siguiente:

- ❖ Privilegiaremos la ética y la moral a la hora de firmar un contrato, ejecutar un trabajo o desarrollar un informe de resultados.
- ❖ No serán negociables, la calidad, la seguridad y el cuidado del ambiente en nuestro desempeño, por requerimientos de tiempos, producción o costos que se nos requiera ajustar para el cumplimiento de nuestras tareas.
- ❖ Nos caracterizaremos por el respeto, la humildad y la solidaridad, en el intercambio social y comunicacional tanto hacia dentro del grupo como hacia el exterior.
- ❖ Nos ampararemos en las últimas tecnologías y los más adelantados conocimientos que ofrezca la ciencia y exija el medio socio-productivo, para desarrollar nuestras tareas.
- ❖ Incorporaremos en nuestro equipo profesional personas con iguales valores y principios, para potenciar el desarrollo del equipo de trabajo

Procedimiento de Confección de Informes Ambientales

OBJETIVO:

Lograr informes de calidad tanto por el detalle de su información, la especificidad legal y técnica de las tareas descritas como por su clara redacción, ortografía y organización cronológica de los pasos cumplidos.

ALCANCE:

Este procedimiento tiene alcance sobre el representante técnico, líder y auditor ambientales que realicen o visen informes ambientales.

DOCUMENTOS RELACIONADOS:

Los documentos relacionados con el presente procedimiento son los siguientes:

Registro de inspección ambiental.

Listado de verificación presentación EIA

Instructivo carga en SGDA.

GLOSARIO:

A1: Formulario de inscripción de la sede y los TAAH en el SGDA.

ArcGIS/QGIS: software para la utilización y generación de sistemas de información geográfica. AutoCAD: software de diseño asistido por computadora utilizado para dibujo 2D y modelado 3D.

EIA: Estudio de Impacto Ambiental. Informe del proceso que permite identificar, predecir, evaluar y mitigar los potenciales impactos que un proyecto puede causar al ambiente, en el corto, mediano y largo plazo.

■ Sistema de Gestión de Aprobación de Informes propio de la Organización.

RBCA Tool kit: software de modelaje y caracterización de riesgos en los sitios con derrames de compuestos químicos.

Representante Técnica (RT): Profesional capacitado para representar el equipo ambiental frente a la Secretaría de Energía.

SE: Secretaría de Energía.

SGDA: Sistema Generador De Alarmas. Página web de la Secretaría de Energía para las auditorías de las Resoluciones 785/05, 1102/04 y 404/94.

SSTLs: niveles objetivos específicos de remediación del sitio basados en el riesgo.

TAAH: Tanque Aéreo de Almacenamiento de Hidrocarburos. UNCOMA: Universidad Nacional del Comahue.

PROCEDIMIENTO:

1. El líder del área designará mediante el [REDACTED] un auditor ambiental que será responsable de la confección del informe.
2. El responsable tomará como documento de base, el último informe corregido por la RT, el cual deberá coincidir con el tipo de informe y la zona a evaluar.
3. El responsable deberá revisar toda la información relativa al informe: la documentación de la inspección, asentada en el registro de inspecciones ambientales; la recopilada en gabinete y la otorgada por la operadora, con el objetivo de organizarla y plasmarla eficazmente en el informe.
4. El nombre del archivo se ordenará en el servidor, dentro de la subcarpeta INFORME de la siguiente forma: Tipo de informe – sede o sigla de la misma – versión.
5. En la carátula del informe y en el encabezado de cada página irá el nombre de la sede como está declarada en el formulario A1, que podrá extraerse del SGDA.
6. El apartado Resumen Ejecutivo, consiste en un resumen de los aspectos más importantes del informe. Debe ubicarse al inicio del mismo, teniendo que ser concreto y breve. Se elaborará al finalizar el informe.
7. Tanto los mapas como los esquemas y el análisis de riesgo, serán elaborados por personal del grupo [REDACTED], con los softwares ArcGis / Qgis en caso de los mapas, AutoCAD en caso de esquemas y RBCA Tool kit para el análisis de riesgo. Los mismos serán guardados en su correspondiente carpeta.
8. La matriz generada para un EIA, se guardará en subcarpeta INFORME.
9. Si durante el proceso de elaboración del informe queda alguna sección o párrafo sin resolver, por falta de información o cualquier otro motivo, el auditor que lo

- ejecute deberá dejar una marca o comentario, indicando el inconveniente que tuvo. Su objetivo es facilitar la corrección y seguimiento de cambios.
10. De proceder a la Etapa II - Investigación detallada, se elaborará su correspondiente informe el cual deberá contener las pantallas de la corrida del software, indicando el modelo conceptual del sitio, tablas de resumen para los SSTLs y los resultados para los escenarios de riesgos, entre otros. Si se concluye que se debe remediar, se confeccionará un anexo que indicará mediante un esquema el área de suelo a remover con las dimensiones detalladas.
 11. En caso de los EIA se completará el Listado de verificación presentación EIA, y se guardará en la carpeta EIA + anexos. Dicho listado es un requisito de la SE por lo que es obligatoria su realización.
 12. Finalizado el informe, y en los casos que corresponda, se procederá a la carga en el SGDA, según Instructivo XX- Instructivo carga en SGDA, y se cambiará el estado del informe en ■■■■■, indicando que ya está listo para la revisión.
 13. Cada informe será revisado por la RT del área quien categorizará las observaciones en un orden de 1 a 4 según cantidad y relevancia. Los informes categorizados con un 1 pasarán directamente al líder del área para la revisión final y pase a definitivo o entrega según corresponda. Los informes categorizados de 2 a 4 volverán al auditor ambiental responsable quién se encargará de realizar las adecuaciones, con su posterior aviso al líder del área para la revisión final y pase a definitivo o entrega.

Informe de desempeño del Área Técnica

El informe a continuación describe el desempeño anual de cada integrante del área técnica de ■■■■■ según los requisitos y objetivos planteados para el Área.

Personal Área Técnica [REDACTED]:

Audidores Técnicos: [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Técnicos Auxiliares: [REDACTED]

Becarios: [REDACTED]

Requisitos deseados: 1) Desempeño en auditorias (Campo):

- Predisposición: Refiere a la predisposición que demuestra al momento de informar su participación en una campaña.

- Compromiso: Refiere al compromiso que demuestra para llevar adelante tanto las tareas logísticas como de inspección en campo.

- Responsabilidad: Refiere a la responsabilidad que demuestra desde el armado de una campaña hasta el vuelco de lo relevado en el server para su posterior procesamiento y elaboración de informe.

- Autonomía: Refiere a la capacidad de ser autosuficiente de manera satisfactoria.

-Desempeño técnico: Refiere a su habilidad para tareas de auditoria (detallista, ordenado, critico, etc).

- Relaciones interpersonales: Refiere a su relación y trato con sus compañeros de trabajo.

2) Tareas de gabinete - Elaboración de Informes:

- Predisposición: Refiere a la predisposición para la elaboración de tareas de gabinete

- Tiempo de elaboración: Refiere a los tiempos promedios que conlleva la elaboración de un informe técnico.

- Calidad de informes: Refiere a la calidad que muestran sus informes.

PERSONAL ÁREA TÉCNICA	DESEMPEÑO EN AUDITORIAS (CAMPO)						TAREAS DE GABINETE – ELABORACION DE INFORMES			RESULTADO (% DE LO ESPERADO)
	PREDISPOSICION	COMPROMISO	RESPONSABILIDAD	AUTONOMIA	DESEMPEÑO TECNICO	RELACIONES INTERPERSONALES	PREDISPOSICION	TIEMPO DE ELABORACION	CALIDAD DE INFORMES	
██████████	2	3	4	3	4	2	4	3	3	28 (62,5%)
██████████	3	3	3	3	3	4	4	3	3	28 (62,2%)
██████████	5	5	4	4	4	5	2	2	3	34 (75,56%)
██████████	4	4	3	4	4	5	4	3	3	34 (75,56%)
██████████	4	4	4	3	3	5	4	3	3	33 (73,33%)
██████████	5	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	4	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Sin conclusión
██████████	5	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	SIN EVALUAR	4	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Sin conclusión
██████████	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	5	4	3	12 (80%)
██████████	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	3	4	3	10 (66,67)

Escala de evaluación: 1 a 5 donde: 1 Malo; 2 Regular; 3 bueno; 4 Muy Bueno; 5 Excelente

Resultado de Evaluación según los requisitos para auditores: ideal: 45

Resultado de Evaluación según los requisitos para becarios: ideal: 15

Figura A 12. Informe de desempeño del Área Técnica

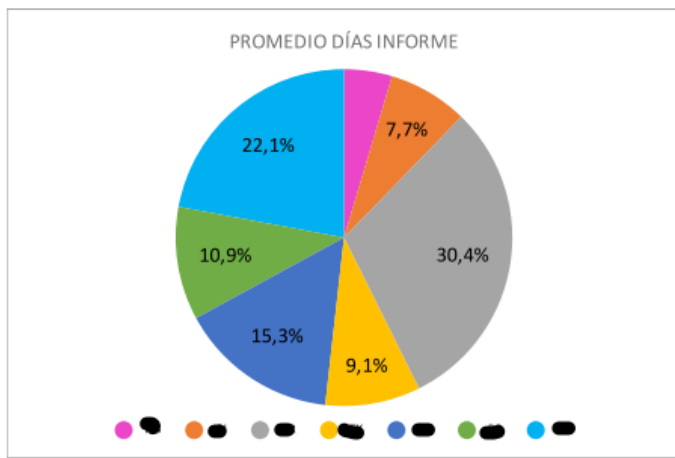
Informe de Desempeño Área Ambiente

AUDITOR	PROMEDIO INFORME
██████████	2,3
██████████	3,82
██████████	15,15
██████████	4,55
██████████	7,62
██████████	5,425
██████████	11

	PROMEDIO REVISION
██████████	1,475
██████████	1,328
██████████	0
██████████	2,333333333
██████████	2,0875
██████████	1,75
██████████	8

	CAMPO
██████████	7
██████████	7
██████████	47
██████████	8
██████████	41
██████████	30
██████████	44

Figura A 13. Informe de distribución del desempeño del Área Ambiente



INSPECCIONES EN CAMPO: CANTIDAD DE [REDACTED]

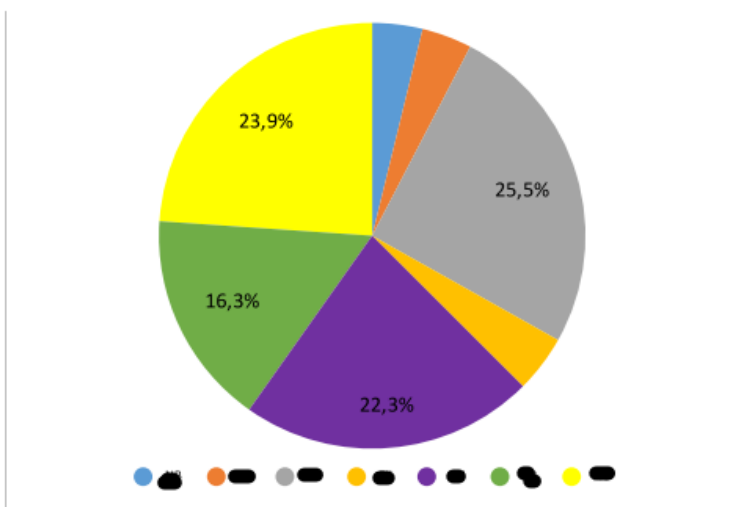


Figura A 14. Informe de desempeño del Área Ambiente

Resolución N° 35. Facultad de Ingeniería. UNCo

RESOLUCIÓN "C.D." F.I. Nro. **035**

NEUQUÉN, **06 AGO 2010**

VISTO, el EXFI N° 5978/2010, mediante el cual el Director del Departamento de Mecánica Aplicada, solicita la creación del Grupo de Trabajo [REDACTED] y [REDACTED]

CONSIDERANDO:

Que dicha constitución se encuadra en lo reglamentado por Resolución N° 0057/00 del Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería.

Que se estipula como ámbito de aplicación el Departamento de Mecánica Aplicada, con participación del Departamento de Geología y Petróleo.

Que a partir de la constitución del Grupo de Servicios a Terceros y Transferencia de Tecnología, la responsabilidad técnica recaerá en el [REDACTED] y la administrativa, en el [REDACTED].

Que la Comisión de Investigación y Extensión produjo dictamen favorable, en reunión del día 15/06/10.

Que fue tratado y aprobado por unanimidad por el Consejo Directivo de esta Facultad, en reunión del día 18/06/10, según consta en Acta Ord. N° 04/10.

Por ello:

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

RESUELVE:

Artículo 1ro.: APROBAR como Grupo / Laboratorio Ejecutor de Actividades de Transferencia, al grupo denominado "[REDACTED]", designando como responsable Técnico al Ing. [REDACTED] (Dpto. Geología y Petróleo) y como responsable Administrativo al Ing. [REDACTED] (Dpto. Mecánica Aplicada); y cuya dependencia coordinadora será el Departamento de Mecánica Aplicada.

Artículo 2do.: REGÍSTRESE, comuníquese al Departamento de Mecánica Aplicada, a la Secretaría Administrativa F.I., a la Secretaría de Extensión y Transferencia Tecnológica; y posteriormente archívese.-

ES COPIA FIEL mt.-

Fdo.) Ing. Daniel Boccanera
DECANO


NORMA ESTER TAPIA
DESPACHO
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional del Comahue

Resolución N° 404/1994

Secretaría de Energía

COMBUSTIBLES

Resolución 404/94

Ordénase el texto de la Resolución N° 419/93. Disposiciones Generales. Registro de Profesionales Independientes y Empresas Auditoras de Seguridad. Auditorías. Sanciones. Inhabilitaciones. Vigencia.

Bs. As., 21/12/94

Ver Antecedentes Normativos

VISTO la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, y

CONSIDERANDO:

Que de acuerdo a las atribuciones conferidas por las Leyes Nros. 17.319 y 24.076, el marco normativo establecido en el Decreto N° 1212 de fecha 8 de noviembre de 1989 y las disposiciones que emanan de la Ley N° 13.660 y su Decreto reglamentario N° 10.877 de fecha 9 de setiembre de 1960, y el Decreto N° 2407 de 15 de setiembre de 1983, la SECRETARIA DE ENERGIA dictó la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993 por la que se creó el REGISTRO DE PROFESIONALES Y EMPRESAS AUDITORAS DE SEGURIDAD en almacenamientos, bocas de expendio de

combustibles, plantas de fraccionamiento de gas licuado de petróleo y refinerías de petróleo.

Que dicha Resolución establece la obligación de las refinerías de petróleo, bocas de expendio de combustibles y plantas fraccionadoras de gas licuado de petróleo, de contar con una auditoría que otorgará las certificaciones correspondientes, en las condiciones y con los alcances establecidos en la presente Resolución.

Que esta Secretaría estima conveniente, desde el punto de vista técnico y legal, atender algunos reclamos de las empresas alcanzadas por la Resolución mencionada, como así también efectuar en base a éstas y otras consideraciones, aclaraciones de algunas normas que permitan lograr una adecuada y correcta interpretación por parte de las empresas que deban dar cumplimiento a la misma.

Que a partir de estos conceptos no puede haber lugar a dudas que esta Secretaría en uso de las facultades de poder público que el ordenamiento le confiere, posee facultades suficientes para disponer los requisitos técnicos mínimos que desde el punto de vista de la seguridad debe cubrir la industria.

Que desde esta perspectiva parece conveniente y necesario que ante la presencia de actividades que encierran cada día mayor complejidad técnica no sea el Estado el que dictamine sobre ciertos aspectos de la actividad, sino quienes han desarrollado conocimientos científicos y prácticos para ello, tanto más como cuando ocurre en el caso en que no existe delegación ni renuncia de las facultades que el ordenamiento le atribuye, y cuando además quien colabora y analiza estas cuestiones — eminentemente técnicas— es responsable ante el Estado y la sociedad por esa actividad que desarrolla. Pretender hacerlo o mantener la situación actual significaría no sólo renunciar al ejercicio de dichas competencias sino también contrariar el principio de subsidiariedad,

que constituye a partir de las reformas instrumentadas por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION y el GOBIERNO NACIONAL a través de la Ley N° 23.696, no sólo un principio de acción, sino también fuente primera de interpretación de todas las facultades con que cuenta la Administración.

Que a los efectos de ejercer un adecuado y eficiente contralor de las condiciones de seguridad bajo las que operan las refinerías, estaciones de servicio, almacenamiento y demás bocas de expendio de combustibles en todo el país y las plantas de fraccionamiento, se hace necesario explicitar con mayor claridad el alcance de algunas normas contenidas en la citada Resolución.

Que asimismo se considera conveniente reordenar en un solo texto la mencionada Resolución SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993 con las adiciones que constan en el presente texto.

Que la SECRETARIA DE ENERGIA es la Autoridad de Aplicación de las Leyes N° 13.660, N° 17.319 y sus normas reglamentarias, y del Decreto N° 1212 del 8 de noviembre de 1989 que establece que la instalación de bocas de expendio será libre, sujeta a las normas de seguridad y técnicas que establezca esta Secretaría, delimitando los poderes de la Nación, las provincias y los Municipios que otorgarán los derechos de habilitación cuando corresponda, y tendrán el control final que establece esta resolución para este tipo de instalaciones, además del poder de policía urbanístico, territorial y en materia de higiene propio de los poderes locales.

Que la presente encuentra fundamento legal para su dictado en el Decreto N° 1212 del 8 de noviembre de 1989, la Ley N° 13.660, sus Decretos reglamentarios N° 10.877 de fecha 9 de setiembre de 1960, Artículo 2°, y N° 2407 del 15 de setiembre de 1983, y el Artículo 97 de la Ley N° 17.319.

Por ello,

EL SECRETARIO DE ENERGIA

RESUELVE:

CAPITULO I – DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

CAPITULO II – REGISTRO DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES Y EMPRESAS AUDITORAS DE SEGURIDAD

Art. 2° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 3° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

CAPITULO III – AUDITORIAS

Art. 4° — Sustitúyese el artículo 4° de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, por el que figura a continuación:

"Artículo 4° — Las refinerías de petróleo, a los efectos del cumplimiento del Decreto N° 10.877 de fecha 9 de septiembre de 1960, deberán contar para sus instalaciones con un servicio de auditoría externo de seguridad anual, que acredite el cumplimiento de estas normas, otorgado por una de las universidades nacionales habilitadas por esta Secretaría, que deberá contar con aprobación de la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES".

(Artículo sustituido por art. 6° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación)

Art. 5° — Sustitúyese el artículo 5° de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, por el que figura a continuación:

"Artículo 5° — Las empresas expendedoras de combustibles en todo el país a que alude el Artículo 16 del Decreto N° 1212 de fecha 8 de noviembre de 1989, así como todos los depósitos de combustibles a que hace referencia el Artículo 1° de la Resolución SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES N° 6 de fecha 13 de marzo de 1991 (Anexo B), deberán contar con un servicio de auditoría externo de seguridad, otorgado por una de las universidades nacionales habilitados por esta Secretaría, que acredite el cumplimiento de las normas establecidas en la presente resolución, y las establecidas en el Decreto N° 2407 del 15 de septiembre de 1983, en lo que se refiere a las instalaciones de superficie vinculadas a los SISTEMAS DE ALMACENAJE SUBTERRANEO DE HICROCARBUROS (SASH).

Las empresas de bandera elaboradoras de combustibles, y las empresas comercializadoras de combustibles en general o particular, inscriptas como tales ante esta Secretaría incluidos los importadores y eventuales revendedores de combustibles se abstendrán de abastecer de estos productos, cualquiera sea su origen, a toda boca de expendio que a las fechas indicadas no hubieren dado cumplimiento con las obligaciones establecidas en el ANEXO II de la presente resolución, de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 2407 de fecha 15 de septiembre de 1983, CAPITULO XII, informando esta situación a la DIRECCION NACIONAL DE REFINACION Y COMERCIALIZACION.

La violación del deber establecido en el párrafo anterior será considerado incumplimiento de esta resolución, y se aplicarán las sanciones administrativas que pudieren corresponder en razón de la índole de la infracción".

(Artículo sustituido por art. 7° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación)

Art. 6° — Sustitúyese el artículo 6° de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, por el que figura a continuación:

Artículo 6° — Las empresas fraccionadoras de gas licuado de petróleo en envases o cilindros deberán contar con un servicio de auditoría externo de seguridad semestral, que deberá contar con aprobación de la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES, que acredite el cumplimiento de las normas indicadas en el ANEXO II B de la presente resolución.

Las firmas productoras o comercializadoras a granel de gas licuado de petróleo abstendrán de abastecer de este producto a toda empresa fraccionadora de gas licuado de petróleo en envases o cilindros que a las fechas indicadas en la presente no hubiese dado cumplimiento con las obligaciones establecidas, informando esta situación a la DIRECCION NACIONAL DE COMBUSTIBLES.

La violación del deber establecido en el párrafo anterior será considerado incumplimiento de esta resolución, y se aplicarán las sanciones administrativas que pudieran corresponder en razón de la índole de la infracción".

Art. 7° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 8° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 9° — Sustitúyese el artículo 9° de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, por el que figura a continuación:

"Artículo 9° — Delégase a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES o a quien la Autoridad de Aplicación designe en el futuro, el ejercicio de las facultades inherentes a la presente resolución.

Facúltase a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES a solicitar la información que sea necesaria respecto de todas las actividades alcanzadas por la presente resolución, y a dictar normas complementarias relativas a su cumplimiento.

A través de la DIRECCION NACIONAL DE REFINACION Y COMERCIALIZACION se pondrá a disposición del mercado el listado de UNIVERSIDADES NACIONALES AUDITORAS DE SEGURIDAD a fin de disponer los servicios exigidos en cada caso, que se elegirán libremente".

(Artículo sustituido por art. 10 de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación)

Art. 10. — Agrégase el siguiente artículo a la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Las normas establecidas en la presente resolución son de cumplimiento obligatorio para aquellas instalaciones destinadas al consumo propio, tales como establecimientos industriales, comerciales, agropecuarios, empresas de transporte y reparticiones

públicas, que atiendan exclusivamente a los vehículos o maquinarias afectados a sus actividades específicas, de acuerdo a lo establecido en el ANEXO I y II de la presente".

CAPITULO IV – SANCIONES – INHABILITACIONES

Art. 11. — Agrégase el siguiente artículo a la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"El incumplimiento de la obligación de realizar las auditorías en los tiempos y modos establecidos en la presente, como también la no ejecución de las reparaciones y medidas que en su caso se determinen en función de la seguridad de las instalaciones afectadas, dará lugar a la declaración de infracción de la boca de expendio por parte de la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES, la que deberá solicitar a la Autoridad municipal y/o provincial del lugar, según sea el caso, la inhabilitación inmediata de dichas instalaciones, hasta tanto se dé cumplimiento a las obligaciones pendientes, sin perjuicio de las demás penalidades, sin perjuicio de las demás penalidades que dicho incumplimiento pudiere generar".

Art. 12. — Agrégase el siguiente artículo a la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"El incumplimiento de la obligación de realizar las auditorías en los tiempos y modos establecidos en la presente, como también la no ejecución de las reparaciones y medidas que en su caso se determinen en función de la seguridad de las instalaciones afectadas, dará lugar a la suspensión de la habilitación a las plantas fraccionadoras y/o instalaciones fijas a granel de gas licuado de petróleo, los medios de transporte, o los envases o cilindros que se utilicen, por parte de la SUBSECRETARIA DE

COMBUSTIBLES, hasta tanto se dé cumplimiento a las obligaciones pendientes, sin perjuicio de las penalidades que dicho incumplimiento pudiere generar".

Art. 13. — Agrégase el siguiente artículo a la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"El incumplimiento de la obligación de realizar las auditorías en los tiempos y modos establecidos en la presente, de los deberes de información, abstención, como así también la no ejecución de las reparaciones y medidas que en su caso se determinen en función de la seguridad de las instalaciones afectadas, podrá dar lugar en el caso de las refinerías, adicionalmente a la declaración de infracción, a la aplicación de apercibimiento, suspensión o eliminación del Registro de Empresas Elaboradoras y/o Comercializadoras (Resolución SECRETARIA DE ENERGIA N° 349 del 15 de noviembre de 1993), y a la aplicación de multas conforme lo prevé la Ley N° 13.660 y sus normas reglamentarias, que se graduarán de acuerdo a la gravedad y reiteración de los incumplimientos".

CAPITULO V - VIGENCIA

Art. 14. - Tratándose de una medida de alcance general aclaratoria de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, las disposiciones contenidas en la presente deberán considerarse vigentes al momento de aquélla, salvo las disposiciones contenidas en el artículo 10, y las que surgen del CAPITULO IV de la presente resolución que se aplicarán a toda infracción que se verifique de la fecha en adelante.

Art. 15. – Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. - Carlos M. Bastos.

ANEXO I de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, el que quedará redactado de la siguiente manera

ANEXO I

(Anexo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

ANEXO II

ANEXO II A

SUSTITUYESE EL ANEXO II DE LA RESOLUCION DE LA SECRETARIA. DE ENERGIA N° 419 DEL 13 DE DICIEMBRE DE 1993 POR EL SIGUIENTE:
NORMAS TECNICAS PARA CONTROL DE PERDIDAS Y CONTAMINACION EN SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO SUBTERRANEO DE HIDROCARBUROS (SASID Y DERIVADOS EN BOCAS DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS

1. ALCANCE:

Las presentes normas se establecen a efectos de prevenir pérdidas y/o derrames de combustible, detectar y evaluarlas que se estén produciendo, reparar los daños causados por esas pérdidas y/o derrames.

2. DEFINICION:

Se entiende por SISTEMA DE ALMACENAJE SUBTERRANEO DE HIDROCARBUROS (S.A.S.H.) a todo conjunto de tanques y sus cañerías asociadas que tengan como finalidad almacenar productos combustibles y cuyo volumen esté, por

lo menos, en un DIEZ POR CIENTO (10%) por debajo de la superficie de la tierra, cualquiera sea su capacidad, destinados a instalaciones sujetas a control de la SECRETARIA DE ENERGIA. (Punto sustituido por art. 43 de la Resolución N° 1102/2004 de la Secretaría de Energía B.O. 5/1/2005).

3. NORMAS PARA LA INSPECCION Y CONTROL DE LOS SASH:

Será OBLIGATORIO para todos los SASH realizar y conservar los informes de:

a) CONTROL DE INVENTARIO MENSUAL: El que deberá ser medido y llevado DIARIAMENTE aunque compilado MENSUALMENTE, y

b) ENSAYO DE DETECCION DE PERDIDAS 0 ENSAYO DE HERMETICIDAD:

Dicho ensayo deberá realizarse en cada uno de los tanques y líneas subterráneas que compone el SASH vinculado con la edad de la instalación y según se establece a continuación:

EDAD DE LOS SASH Y FRECUENCIA DE PRUEBAS DE HERMETICIDAD:

De acuerdo a la edad de los SASH las pruebas de hermeticidad deberán realizarse observando los siguientes plazos:

1. Tanques nuevos, instalados y en servicio el último año anterior a la vigencia de la presente resolución y hasta CINCO (5) años de edad:

Un ensayo cada CINCO (5) años a contar desde la fecha de su instalación.

2. Más de CINCO (5) años y hasta DIEZ (10) años: Un ensayo cada TRES (3) años.

3. Más de DIEZ (10) años: Un ensayo cada DOS (2) años.

Para todos aquellos SASH que cuenten con más de CINCO (5) años de edad será obligatorio realizar una prueba de hermeticidad antes del 31 de diciembre de 1996. En

caso de aquellos titulares de instalaciones alcanzadas que aún no hubieren dado cumplimiento a lo establecido en la presente resolución, deberán informar a la DIRECCION NACIONAL DE COMBUSTIBLES antes del 1° de mayo de año 1995, la fecha estimada para realizar la auditoría correspondiente.

El resultado de estos ensayos deberá ser informado a la Autoridad de Aplicación. Además, conjuntamente con los datos del control mensual de inventario, deberán ser incorporados al archivo de datos de la boca de expendio, el que deberá encontrarse a disposición de cualquier inspección o requerimiento de la Autoridad de Aplicación.

4. NORMAS SOBRE MEJORAS DE LAS INSTALACIONES:

Las instalaciones SASH existentes de acero desnudo deberán contar al 31 de diciembre de 1996 con un sistema de protección anticorrosiva consistente en la aplicación de protección catódica, ya sea mediante ánodos de sacrificio o corriente impresa, en todos los casos y cualquiera sea la edad de la instalación.

NOTA IMPORTANTE: La incorporación de la protección anticorrosiva o la utilización de tanques y líneas no metálicas o tanques enchaquetados, NO EXIME el cumplimiento de la realización del control de inventario diario y de los ensayos de hermeticidad de acuerdo con lo indicado en el Punto 3 del presente Anexo.

CLASIFICACION Y PROTECCION DE LOS SASH: La protección con que deberán contar los tanques y cañerías componentes del SASH será la que determine la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES en ejercicio de sus competencias.

5. DETECCION Y REPARACION DE DAÑOS PRODUCIDOS POR PERDIDAS O DERRAMES:

Adicionalmente a las pérdidas hacia el subsuelo que pueden ser detectadas y evaluadas solamente por los Ensayos de Hermeticidad, en los SASH pueden también producirse derrames y sobrellenos a causa de malas maniobras y/o equipamiento defectuoso en las operaciones de superficie y durante las maniobras de carga y/o descarga de los SASH.

5.1. Pérdidas sospechosas: Son las que surgen por indicación de superficie, indicaciones del terreno y sus cercanías, olores y/o vapores en la vecindad, acumulación sospechosa de producto en zonas bajas y/o subsuelos o sótanos de áreas circundantes. Frente a denuncias por esta situación, cualquiera fuera el denunciante, se debe informar a la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción y a la SECRETARIA DE ENERGIA dentro de las VEINTICUATRO (24) horas de producida la misma y proceder a los ensayos de "hermeticidad que correspondan".(Punto sustituido por art. 44 de la Resolución N° 1102/2004 de la Secretaría de Energía B.O. 5/1/2005).

5.2. Pérdidas confirmadas: Son las que surgen a raíz del Ensayo de Hermeticidad donde se evalúan tanto cualitativa como cuantitativamente las pérdidas, pudiendo hasta ubicar el lugar donde ellas se originan (tanques, líneas, etc.). Una vez verificadas, se procederá de acuerdo a lo siguiente:

Acciones de Corto Plazo:

- 1) Intentar contener la pérdida o derrame si fuera factible.
- 2) Informar a la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción y a la SECRETARIA DE ENERGIA dentro de las VEINTICUATRO (24) horas de producido el hecho salvo que sea un derrame que no exceda los CIEN (100) litros. (Punto sustituido por art. 45 de la Resolución N° 1102/2004 de la Secretaría de Energía B.O. 5/1/2005).

3) Informar al departamento de bomberos de la zona y a la autoridad ambiental jurisdiccional, asegurando que la pérdida o derrame no cause riesgo inmediato a la salud y seguridad de las personas. (Punto sustituido por art. 45 de la Resolución N° 1102/2004 de la Secretaría de Energía B.O. 5/1/2005).

4) Evaluar posibles daños al medio ambiente.

Acciones a largo plazo: Dentro de los TREINTA (30) días de confirmada la pérdida o producido el derrame, desarrollar y elevar a la autoridad ambiental jurisdiccional un plan de evaluación de la contaminación y de corresponder un plan de acción correctivo, indicando métodos a aplicar y plazo para realizarlo, con estricto cumplimiento de lo estipulado en el artículo 34 de la presente resolución. Si la pérdida o derrame pudo contaminar aguas subterráneas se notificará también al ente competente que corresponda, informando de lo actuado en el plazo señalado a la SECRETARIA DE ENERGIA. Las tareas de remediación sólo se darán por concluídas con la presentación de una constancia de finalización de tareas, emitida por autoridad competente correspondiente. (Punto sustituido por art. 45 de la Resolución N° 1102/2004 de la Secretaría de Energía B.O. 5/1/2005).

6. MEDIDAS CORRECTIVAS:

Las medidas correctivas podrán ser, de acuerdo al tipo de pérdida:

6.1. Contaminación de suelos y aguas superficiales y/o subterráneas: En estos casos los métodos más comúnmente aceptados son:

- a) Remoción de la tierra contaminada y reemplazo por suelo nuevo y limpio.
- b) Venteo del suelo afectado con inyección de aire y recuperación de hidrocarburos.
- c) Absorción con carbón activado.

- d) Biorrestauración.
- e) Limpieza del acuífero con recuperación de hidrocarburos.
- f) Algún otro método satisfactorio a criterio de la Autoridad de Aplicación.

6.2. Derrames: Para estos casos, los procedimientos serán:

- a) Cotrolar y absorber el derrame con absorbentes que encapsulen los hidrocarburos.
- b) Recolección del derrame y disposición final del mismo registrando los manifiestos de transporte y tratamiento que corresponda informando todo ello a la Autoridad de Aplicación.

Una vez procedido a la reparación de la pérdida o derrame, se deberá confirmar que ella ha sido satisfactoria. Dentro de los TREINTA (30) días de completada la operación se deberá informar a la Autoridad de Aplicación sobre los resultados, indicando si hubo cambios en la instalación SASH (tanques y/o líneas), si se realizaron inspecciones posteriores, indicar resultados si se realizó ensayo de hermeticidad.

7. NORMAS SOBRE ANTECEDENTES A CONSERVAR EN UNA BOCA DE EXPENDIO O ALMACENAJE:

Es OBLIGATORIO contar en cada estación con la siguiente información, disponible ante cualquier requerimiento de la Autoridad de Aplicación.

- Información pertinente a las características constructivas de la Estación, habilitación, aprobación de obra y pruebas finales. Fechas confirmadas de Puesta en Servicio.
- Todos los antecedentes concernientes a pérdidas sospechadas y/o confirmadas, sus reparaciones y resultados.

- Todos los antecedentes de Inventarios Diarios conservando los registros DOS (2) años y los Ensayos de Hermeticidad.

- Todos los antecedentes de la protección anticorrosiva, si los hubiera, indicando sistema y sus controles periódicos, indicando fechas y datos sobre las reposiciones de ánodos, etc.

8. INSPECCION DE LOS SASH: PLAZOS DENTRO DE LOS CUALES SE DEBERA CONTAR CON LA INFORMACION INICIAL:

Los plazos para iniciar la implementación del control del estado de las instalaciones SASH son los siguientes:

8.1. CONTROL DE INVENTARIO MENSUAL:

Este control que consiste en realidad en una medición diaria que se compila mensualmente, deberá iniciarse su implementación dentro de los CIENTO VEINTE (120) días de vigencia de la presente reglamentación, pudiendo ser exigida a partir del día de la fecha.

8.2. ENSAYOS DE HERMETICIDAD:

Los plazos dentro de los cuales se deberá contar con esta información son los establecidos en el punto 3 del presente ANEXO.

ANEXO II

ANEXO II B

NORMAS DE REGLAMENTACION PARA CONTROL DE ASPECTOS
TECNICOS Y DE SEGURIDAD EN PLANTAS DE FRACCIONAMIENTO DE GAS
LICUADO DE PETROLEO (G.L.P.)

1. APLICACION: Serán de aplicación las normas que se encontraban en vigencia en la Ex GAS DEL ESTADO SOCIEDAD DEL ESTADO, sujetas a la revisión y modificaciones que en su momento disponga la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES.

2. PRIMERA AUDITORIA:

La primera auditoría deberá realizarse antes del 31 de marzo de 1995 y sucesivamente cada SEIS (6) meses.

ANEXO II

ANEXO II C

NORMAS DE REGLAMENTACION PARA EL CONTROL DE CONTAMINACION
DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTOS DE HIDROCARBUROS Y
DERIVADOS EN INSTALACIONES SOBRE SUPERFICIE

1. ALCANCE:

Refinerías, Planta de Almacenajes y Despacho de Combustibles, Almacenajes en Tanques de Recepción y/o Entrega de Puertos, etcétera.

2. APLICACION:

Normas emanadas de la Ley N° 13.660.

3. PRIMERA AUDITORÍA:

Para aquellas firmas que aún no hubieran realizado la auditoría establecida por la presente resolución, la primera auditoría deberá realizarse antes del 31 de diciembre de 1995, no obstante ello deberán informar a la DIRECCION NACIONAL DE COMBUSTIBLES antes del 1° de mayo del año 1995, la fecha estimada para realizar la auditoría correspondiente.

Antecedentes Normativos

- Artículo 1° sustituido por art. 3° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;
- Artículo 2° sustituido por art. 4° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;
- Artículo 3° sustituido por art. 5° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;
- Artículo 7° sustituido por art. 8° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;
- Artículo 8° sustituido por art. 9° de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;

- Anexo I sustituido por art. 11 de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: a partir del día siguiente de su publicación;
- Artículo 1° sustituido por art. 5° de la Resolución N° 785/2005 de la Secretaría de Energía B.O. 23/6/2005;
- Artículo 3° sustituido por art. 6° de la Resolución N° 785/2005 de la Secretaría de Energía B.O. 23/6/2005;
- Anexo I, por art. 7° de la Resolución N° 785/2005 de la Secretaría de Energía B.O. 23/6/2005 se sustituye Anexo I de la presente Resolución por el Anexo II de la norma de referencia, la misma se publica sin Anexos. La documentación no publicada puede ser consultada en la Sede Central de esta Dirección Nacional (Suipacha 767 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en www.boletinoficial.gov.ar);
- Artículo 7°, inciso e2 incorporado por art. 3° de la Resolución N° 131/2003 de la Secretaría de Energía B.O. 4/8/2003. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial;
- Artículo 7°, inciso d), incorporado por el Art. 1° de la Disposición de la Subsecretaría de Combustibles N° 76/97 B.O. 12/5/1997.

Resolución N° 785/2005

Secretaría de Energía

HIDROCARBUROS

Resolución 785/2005

Programa Nacional de Control de Pérdidas de Tanques Aéreos de Almacenamiento de Hidrocarburos y sus derivados. Objetivos centrales. Reglamento del Programa. Registro de empresas.

Bs. As., 16/6/2005

VISTO el Expediente N° S01:0255438/2003 del Registro del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, y
CONSIDERANDO:

Que la actividad generada por la manipulación de hidrocarburos y sus derivados es fuente de riesgos, con elevado grado de posibilidad de hechos que produzcan el deterioro ambiental, generen riesgos a la salud y afecten la calidad de vida de la población.

Que en tal sentido el ESTADO NACIONAL ha establecido mediante la Ley N° 13.660 de Instalaciones para la Elaboración de Combustibles y Generación de Energía Eléctrica, que toda instalación de elaboración, transformación y almacenamiento de combustibles sólidos minerales, líquidos o gaseosos deberán ajustarse, en todo el territorio de la Nación, a normas y requisitos establecidos por el PODER EJECUTIVO NACIONAL, para satisfacer la seguridad y salubridad de las poblaciones; fijando a su vez el Decreto N° 10.877 de fecha 9 de septiembre de 1960, que es competencia de la SECRETARIA DE ENERGIA, asegurar el cumplimiento de dicha norma en todo el territorio nacional.

Que en igual sentido el Artículo 97 de la Ley N° 17.319 de Hidrocarburos, designó como su autoridad de aplicación a la SECRETARIA DE ENERGIA, en todo lo relacionado a la fiscalización del ejercicio de actividades relativas a la explotación, industrialización, transporte y almacenaje y comercialización de los hidrocarburos.

Que en uso de las atribuciones normativas referidas, la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente entonces del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS dictó la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, cuyo texto fue ordenado por la Resolución SECRETARIA DE ENERGIA N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, entonces dependiente del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS estableciendo la obligación para las refinерías de petróleo, bocas de expendio de combustibles y plantas fraccionadoras de gas licuado de petróleo, de contratar una auditoria certificante según las condiciones y los alcances establecidos en dicha norma.

Que en lo particular, las mencionadas Resoluciones SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, entonces dependiente del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS y N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, entonces dependiente del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, conforme las modificaciones introducidas al respecto por la Resolución SECRETARIA DE ENERGIA N° 1102 de fecha 3 de noviembre de 2004, dependiente del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, establecieron normativa específica con relación al sistema de almacenaje subterráneo de hidrocarburos, definiendo por tal al conjunto de tanques y sus cañerías asociadas que tengan como finalidad almacenar productos combustibles y cuyo volumen esté, por lo menos, en un DIEZ POR CIENTO (10%) por debajo de la superficie de la tierra, cualquiera sea su capacidad, destinados a instalaciones sujetas a control de la SECRETARIA DE ENERGIA.

Que en atención a que las normas establecidas por dichas Resoluciones SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, entonces dependiente del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS y N° 404 de

fecha 21 de diciembre de 1994, entonces dependiente del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, no alcanzaron al creciente universo de los Sistemas de Almacenaje Aéreo de Hidrocarburos, la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES dependiente de la SECRETARIA DE ENERGIA del entonces ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS dispuso, mediante el dictado de la Disposición N° 14 de fecha 6 de enero de 1998, extender la aplicación de la referida normativa a los sistemas de tanques aéreos de hidrocarburos y sus cañerías asociadas.

Que los tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados presentan características técnicas, volumétricas, constructivas, de operación y mantenimiento, de reparación y de riesgo de contaminación que los diferencian sensiblemente de los tanques subterráneos.

Que dicha circunstancia da lugar a la existencia de un riesgo potencial, originado en las eventuales y particulares deficiencias que pudieran presentar las referidas instalaciones aéreas, aumentando las posibilidades de que se generen incidentes de deterioro ambiental, con potencial afectación de la salud humana, de la calidad de vida de la población y de la seguridad de las comunidades donde desarrollan sus actividades las empresas propietarias y operadoras de aquellas instalaciones.

Que en consecuencia se hace necesario adecuar la normativa aplicable, atendiendo a las características particulares de los sistemas de almacenaje aéreo de hidrocarburos y sus derivados.

Que sin perjuicio del control que cada empresa, propietario y operador de sistemas aéreos de almacenaje de hidrocarburos y sus derivados realice sobre sus instalaciones, corresponde a esta SECRETARIA DE ENERGIA dictaminar técnicamente lo

relacionado a la materia y ejercer una mejor asignación de supervisión, con la finalidad de minimizar los riesgos, como así también con el objeto de prevenir incidentes y, eventualmente, asegurar la remediación de la contaminación de suelos y aguas, si fuere del caso.

Que en tal sentido, es conveniente que esta SECRETARIA DE ENERGIA, complementando a las auditorías de seguridad de las instalaciones, abarque también aspectos tales como las inspecciones técnicas, reparaciones y las auditorías ambientales correspondientes a las mismas, a los efectos de que constituyan una guía para quienes detentan la Policía conforme el Decreto N° 1212 de fecha 8 de noviembre de 1989 y que el cumplimiento de la remediación de los sitios contaminados se realice en condiciones de seguridad.

Que al igual que en el caso de los sistemas de almacenaje subterráneo de hidrocarburos, resulta conveniente y necesario para el interés general que, ante la presencia de actividades que encierran cada día mayor complejidad técnica, el Estado, en ciertos aspectos de la actividad, cuente con asistencia y/o capacitación de quienes han desarrollado conocimientos científicos y prácticos para ello.

Que a los fines indicados, corresponde precisar los mecanismos de relevamiento de las instalaciones de tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados, de registro de empresas idóneas que podrán operar sobre las mismas y los programas de auditoría de estado de las mencionadas instalaciones y del medio ambiente involucrado, así como los programas de reparación de instalaciones y remediación de las áreas afectadas y las sanciones aplicables a quienes no cumplieren con las obligaciones que se establezcan.

Que la articulación de las acciones necesarias para lograr el propósito de la normativa, constituye un programa que tiende a asegurar la política nacional que al respecto ha sido establecida, asegurando la protección del ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas al que tienen derecho todos los habitantes de la Nación, según establece la Constitución Nacional.

Que la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION ha tomado la intervención que le compete conforme lo establecido por el Artículo 9º del Decreto Nº 1142 de fecha 26 de noviembre de 2003.

Que la presente Resolución se dicta conforme las atribuciones otorgadas por las Leyes Nº 13.660 y Nº 17.319, y por los Decretos Nº 10.887 de fecha 9 de septiembre de 1960 y Nº 1212 de fecha 8 de noviembre de 1989. Por ello, EL SECRETARIO DE ENERGIA RESUELVE:

Artículo 1º — Créase el PROGRAMA NACIONAL DE CONTROL DE PERDIDAS DE TANQUES AEREOS DE ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS, cuyos objetivos centrales son los siguientes: a) Realizar un censo nacional de la cantidad y estado del parque de tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados ubicados en todo el territorio de la REPUBLICA ARGENTINA. b) Actualizar, organizar y sistematizar la información relativa a la infraestructura y logística del almacenamiento aéreo de hidrocarburos y sus derivados. c) Realizar el control rutinario sobre las condiciones físicas de los tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados. d) Controlar y verificar las pérdidas de los tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados y sus posibles efectos contaminantes sobre el medio ambiente asociado. e) Impulsar y verificar la adopción de las medidas adecuadas para corregir, mitigar y contener la

contaminación originada a partir de los tanques aéreos de almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados.

Art. 2° — Apruébase el REGLAMENTO DEL PROGRAMA NACIONAL DE CONTROL DE PERDIDAS DE TANQUES AEREOS DE ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS que, como Anexo I forma parte de la presente resolución.

Art. 3° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 4° — Facúltese a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES, dependiente de esta SECRETARIA DE ENERGIA, a los efectos de mantener y adecuar la normativa técnica en forma actualizada y de que lleve adelante la gestión de todo lo relativo a la aplicación del REGLAMENTO DEL PROGRAMA NACIONAL DE CONTROL DE PERDIDAS DE TANQUES AEREOS DE ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS.

Art. 5° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 6° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 7° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 8° — Derógase la Disposición SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES N° 14 de fecha 6 de enero de 1998 dependiente de la SECRETARIA DE ENERGIA del ex - MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS. Art. 9° — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

— Daniel Cameron. _____ NOTA: Esta Resolución se publica sin el Anexo I. La documentación no publicada puede ser consultada en la Sede Central de esta Dirección Nacional (Suipacha 767 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y en www.boletinoficial.gov.ar (Nota Infoleg: Los anexos referenciados en la presente norma han sido extraídos de la edición web de Boletín Oficial. Los mismos pueden consultarse en el siguiente link: Anexos) (Nota Infoleg: las modificaciones al Anexo que se hayan publicado en Boletín Oficial pueden consultarse clickeando en el enlace "Esta norma es complementada o modificada por X norma(s).") Antecedente - Artículo 3º sustituido por art. 12 de la Resolución N° 266/2008 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios B.O. 15/4/2008. Vigencia: A partir del día siguiente de su publicación

Resolución N° 266/2008

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios

HIDROCARBUROS

Resolución 266/2008

Registro de Universidades Nacionales para la Realización de Auditorías Técnicas, Ambientales y de Seguridad en áreas de almacenaje, bocas de expendio, plantas de procesamiento, de fraccionamiento y almacenamiento, refinerías, tanques de almacenaje subterráneos y no subterráneos, cisternas para transporte de hidrocarburos y sus derivados.

Bs. As., 11/4/2008

VISTO el Expediente N° S01:0004203/2008 del Registro del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, y CONSIDERANDO:

Que por la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente entonces del ex – MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, texto ordenado por la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, y modificado por la Resolución N° 785 de fecha 16 de junio de 2005 de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, se creó el REGISTRO DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES Y EMPRESAS AUDITORAS DE SEGURIDAD en áreas de almacenaje de hidrocarburos, refinerías de petróleo, bocas de expendio de combustibles, plantas de comercialización de combustibles, plantas de fraccionamiento de gas licuado de petróleo en envases o cilindros, estableciendo la obligación para las mismas, de contratar una auditoría certificante según las condiciones y los alcances establecidos en dicha normativa.

Que a través de la Resolución N° 222 de fecha 19 de enero de 2007, de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente de este Ministerio, se aprobó el ACUERDO DE COLABORACION Y ASISTENCIA TECNICA suscripto con fecha 26 de octubre de 2006 entre la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES dependiente de la SECRETARIA DE ENERGIA y la CAMARA ARGENTINA DE AUDITORES.

Que el citado Acuerdo permitió a la CAMARA ARGENTINA DE AUDITORES, diseñar, desarrollar y operar una plataforma informatizada de gestión que permita e incluya lo siguiente: a) Digitalizar, hasta un limite máximo de DOS MILLONES

QUINIENOS MIL (2.500.000) de imágenes, la documentación vigente que forme parte de los expedientes que los operadores presentaron en el marco de las Resoluciones S.E. N° 136/2003, S.E. N° 800/2004 y S.E. N° 1102/2004. b) Digitalizar la documentación (en soporte físico) que forme parte de las auditorías que se presenten a futuro en el marco del SISTEMA DE SUPERVISION. c) Integrar la documentación digitalizada dentro de la solución informática, asegurando a la SECRETARIA su acceso y disponibilidad a los fines que ésta estime necesarios, facilitándole así el cumplimiento de sus funciones en el marco del SISTEMA DE SUPERVISION. d) Llevar un registro —incorporando altas y bajas— de las instalaciones de hidrocarburos y sus derivados incluidas en el control establecido e inscriptas en el SISTEMA DE SUPERVISION. e) Dotar a la solución informática con una herramienta de alarmas, la que será parametrizable por la SECRETARIA, que revele posibles riesgos ambientales o a la seguridad pública. Entre las alarmas se incluirán inicialmente —citándose a modo de ejemplo—: el anuncio del vencimiento de la vigencia de las auditorías; el anuncio de los hitos de vencimiento de las tareas y planes de reparación que surjan de los informes de auditoría de los auditores o remediadores, según corresponda; el anuncio del vencimiento de las observaciones efectuadas por los auditores en el ejercicio de sus tareas profesionales, denominadas a estos efectos como hallazgos (que lleven aparejado la adopción de medidas correctivas o de mejoras en las instalaciones auditadas); y toda otra alarma que acuerden las PARTES y resulte técnica y económicamente factible implementar. f) Capturar digitalmente los informes de auditorías que se presenten vez puesta en operaciones la plataforma gestión informatizada de que se trata. g) Facilitar a los asociados de la CAMARA la gestión de sus trámites en línea.

Que el SISTEMA DE SUPERVISION mencionado en el considerando anterior, abarca sistema de supervisión y control de instalaciones de hidrocarburos y combustibles

puesto en vigencia a través de las Resoluciones de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 419 fecha 13 de diciembre de 1993, N° 404 fecha 21 de diciembre de 1994, N° 419 fecha 27 de agosto de 1998, N° 136 de fecha 14 de abril de 2003, N° 800 de fecha 30 julio de 2004, N° 1102 de fecha 3 de noviembre de 2004 y N° 785 de fecha 16 de junio 2005, sus modificatorias y complementarias.

Que por el Expediente citado en el Visto tramitó un proyecto de Resolución iniciado la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES dependiente de la SECRETARIA DE ENERGIA de este Ministerio, por el cual se propiciaba sustituir los Registros de auditorías creados por las Resoluciones Nros. 419/ 404/94 y 785/05, por un Registro de Universidades Nacionales para la realización auditorías técnicas, ambientales y de seguridad.

Que, asimismo, y en relación al proyecto mencionado, el Sr. Secretario de Energía, través de un informe agregado en el expediente citado, expresó que resultaría necesario realizar un análisis y estudio sobre el sistema de auditorías a efectos de detectar eventuales falencias del sistema.

Que por otra parte, en el Expediente N° S01:0464330/2007 del Registro de este Ministerio, fue dictada la Disposición N° 68 fecha 6 de diciembre de 2007, de la SUBSECRETARIA LEGAL dependiente de este Ministerio, en donde se dispuso la instrucción de sumario administrativo, en virtud de denuncia anónima efectuada, mediante la cual surgiría la posibilidad de que el SISTEMA SUPERVISION, compuesto principalmente, por Registros de empresas auditoras, creados en el ámbito de los organismos dependientes de la SECRETARIA DE ENERGIA, unificado en la recepción de la información datos técnicos en el marco de la Resolución N° 222/07 pueda generar su indebida utilización.

Que teniendo en cuenta los antecedentes expediente mencionado en el Visto, y ante irregularidades detectadas resulta necesario que este Ministerio adopte toda medida que sea necesaria a efectos de asegurar el correcto funcionamiento de las áreas bajo dependencia y preservar de este modo cumplimiento de las finalidades a su cargo.

Que en este sentido, corresponde, en primer lugar, dejar sin efecto la Resolución N° de fecha 19 de enero de 2007 de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente de este Ministerio, e instruir a la SECRETARIA ENERGIA a que recopile toda la información y datos técnicos contenidos en la plataforma de gestión informatizada elaborada por CAMARA ARGENTINA DE AUDITORES, virtud de la Resolución citada.

Que, asimismo, en atención al criterio sostenido por la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES en el Expediente del Visto, y teniendo en cuenta los conocimientos científicos, técnicos y prácticos que las universidades nacionales han desarrollado en la materia, resulta conveniente sustituir los Registros creados por la Resolución N° 419/93, texto ordenado por la Resolución N° 404/94, y modificada por la Resolución N° 785/05, estableciendo que los servicios para la realización de auditorías técnicas, ambientales y de seguridad estarán a cargo de las universidades nacionales que acrediten y cumplan los requisitos para ser inscriptas en el Registro por la presente se sustituye.

Que en tal sentido y a efectos de no vulnerar eventuales derechos adquiridos por los profesionales independientes y/o empresas auditoras que se encuentren con tareas y/o servicios pendientes de realización en el marco de los Registros que por el presente se sustituyen, se establece un período de CUARENTA Y CINCO (45) días en el cual deberán finalizarse los trabajos en ejecución, no pudiendo tomar otros a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente.

Que a efectos de determinar eventuales falencias producidas en el sistema de supervisión se instruye a la SUBSECRETARIA DE COORDINACION Y CONTROL DE GESTION de este Ministerio, a que adopte los recaudos tendientes a realizar una revisión y auditoría integral sobre la aplicación e implementación de las Resoluciones N° 419/93, N° 404/ 94, N° 136/03, N° 800/04 y N° 785/05 y sus modificatorias.

Que para ello, la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES dependiente de la SECRETARIA DE ENERGIA de este Ministerio prestará la colaboración y asistencia que le sea requerida.

Que atento el informe elaborado por el Sr. Secretario de Energía en el expediente N° S01:0004203/2008, y la documentación obrante en el mismo, se instruye a la SUBSECRETARIA LEGAL de este Ministerio a que considere la posibilidad de adjuntar el informe citado así como la documentación del expediente que considere necesarias en el sumario que tramita en sede de este Ministerio, así como en la causa judicial que motivara la denuncia anónima efectuada.

Que la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS dependiente de la SUBSECRETARIA LEGAL del MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS, ha tomado la intervención de su competencia.

Que el presente acto se dicta en uso de las facultades conferidas por el Decreto N° 1142 de fecha 26 de noviembre de 2003 y Artículos 3°, 12, 17 y 18 de la Ley 19.549. Por ello, EL MINISTRO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS RESUELVE:

Artículo 1° — Déjase sin efecto la Resolución N° 222 de fecha 19 de enero de 2007 de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente de este Ministerio.

Art. 2° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 3° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 4° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 5° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 6° — Sustitúyese el Artículo 4° de la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, texto ordenado por la Resolución N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, ambas de la SECRETARIA DE ENERGIA, por el siguiente: "ARTICULO 4° — Las refinerías de petróleo, a los efectos del cumplimiento del Decreto N° 10.877 de fecha 9 de septiembre de 1960, deberán contar para sus instalaciones con un servicio de auditoría externo de seguridad anual, que acredite el cumplimiento de estas normas, otorgado por una de las universidades nacionales habilitadas por esta Secretaría, que deberá contar con aprobación de la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES".

Art. 7° — Sustitúyese el Artículo 5° de la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, texto ordenado por la Resolución N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, ambas de la SECRETARIA DE ENERGIA, por el siguiente: "ARTICULO 5° — Las empresas expendedoras de combustibles en todo el país a que alude el Artículo 16 del Decreto N° 1212 de fecha 8 de noviembre de 1989, así como todos los depósitos de combustibles a que hace referencia el Artículo 1° de la Resolución SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES N° 6 de fecha 13 de marzo de 1991 (Anexo B), deberán contar con un servicio de auditoría externo de seguridad, otorgado por una de las universidades nacionales habilitados por esta Secretaría, que acredite el cumplimiento de las normas

establecidas en la presente resolución, y las establecidas en el Decreto N° 2407 del 15 de septiembre de 1983, en lo que se refiere a las instalaciones de superficie vinculadas a los SISTEMAS DE ALMACENAJE SUBTERRANEO DE HICROCARBUROS (SASH). Las empresas de bandera elaboradoras de combustibles, y las empresas comercializadoras de combustibles en general o particular, inscriptas como tales ante esta Secretaría incluidos los importadores y eventuales revendedores de combustibles se abstendrán de abastecer de estos productos, cualquiera sea su origen, a toda boca de expendio que a las fechas indicadas no hubieren dado cumplimiento con las obligaciones establecidas en el ANEXO II de la presente resolución, de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 2407 de fecha 15 de septiembre de 1983, CAPITULO XII, informando esta situación a la DIRECCION NACIONAL DE REFINACION Y COMERCIALIZACION. La violación del deber establecido en el párrafo anterior será considerado incumplimiento de esta resolución, y se aplicarán las sanciones administrativas que pudieren corresponder en razón de la índole de la infracción".

Art. 8° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 9° — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 10. — Sustitúyese el Artículo 9° de la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993, texto ordenado por la Resolución N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994, ambas de la SECRETARIA DE ENERGIA, por el siguiente: "ARTICULO 9° — Delégase a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES o a quien la Autoridad de Aplicación designe en el futuro, el ejercicio de las facultades inherentes a la presente resolución. Facúltase a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES a solicitar la información que sea necesaria respecto de todas las actividades alcanzadas por la

presente resolución, y a dictar normas complementarias relativas a su cumplimiento. A través de la DIRECCION NACIONAL DE REFINACION Y COMERCIALIZACION se pondrá a disposición del mercado el listado de UNIVERSIDADES NACIONALES AUDITORAS DE SEGURIDAD a fin de disponer los servicios exigidos en cada caso, que se elegirán libremente".

Art. 11. — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 12. — Sustitúyese el Artículo 3° de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 785 de fecha 16 de junio de 2005, por el siguiente: "ARTICULO 3° — A los fines de la presente resolución, las universidades nacionales que se encuentren interesadas en prestar servicios de auditoría para el PROGRAMA NACIONAL DE CONTROL DE PERDIDAS DE TANQUES AEREOS DE ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS, deberán inscribirse en el Registro creado por el Artículo 1° de la Resolución N° 419 de la SECRETARIA DE ENERGIA de fecha 13 de diciembre de 1993".

Art. 13. — Derogáse el Apéndice III de la Resolución de la SECRETARIA DE ENERGIA N° 785 de fecha 16 de junio de 2005.

Art. 14. — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 15. — (Artículo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 16. — Instrúyase a la SUBSECRETARIA DE COMBUSTIBLES de la SECRETARIA DE ENERGIA dependiente de este Ministerio a prestar toda la colaboración y asistencia, así como brindar toda la información que le sea requerida por

el Sr. Subsecretario de Coordinación y Control de gestión, para el cumplimiento de la medida dispuesta en el artículo anterior.

Art. 17. — Instrúyase a la SUBSECRETARIA LEGAL de este Ministerio a acompañar, de así considerarlo, el informe elaborado por el Sr. Secretario de Energía obrante en el Expediente N° S01:0004203/2008 del Registro de este Ministerio así como la documentación existente en el mismo, al sumario administrativo y/o a la causa judicial que motivara la denuncia anónima presentada en sede de este Ministerio.

Art. 18. — Notifíquese a la CAMARA ARGENTINA DE AUDITORES.

Art. 19. — La presente Resolución entrará en vigencia al día siguiente de su publicación.

Art. 20. — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Julio M. De Vido. ANEXO I (Anexo derogado por art. 11 de la Resolución N° 414/2021 de la Secretaría de Energía B.O. 14/5/2021. Vigencia: a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

Resolución N° 414/2021

MINISTERIO DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE ENERGÍA

Resolución 414/2021 RESOL-2021-414-APN-SE#MEC

Ciudad de Buenos Aires, 12/05/2021

VISTO el Expediente N° EX-2017-01150020-APN-DDYME#MEM, las Resoluciones Nros. 419 de fecha 13 de diciembre de 1993 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS y sus modificatorias, 785 de fecha 16 de junio de 2005 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y

SERVICIOS y 266 de fecha 11 de abril de 2008 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS, y CONSIDERANDO:

Que la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS dispuso la obligación de las refinerías de petróleo, bocas de expendio de combustibles, almacenamiento y plantas de fraccionamiento de Gas Licuado de Petróleo (GLP) de contar con auditorías certificantes realizadas por las empresas auditoras incluidas en el Registro de Empresas Auditoras de Seguridad creado a tal fin, con el objeto de ejercer un adecuado y eficiente contralor de las condiciones de seguridad bajo las que operan las referidas instalaciones.

Que el texto de la Resolución N° 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA fue ordenado a través de la Resolución N° 404 de fecha 21 de diciembre de 1994 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, creándose el Registro de Profesionales Independientes y Empresas Auditoras de Seguridad en refinerías de petróleo, bocas de expendio de combustibles, plantas de comercialización de combustibles y de fraccionamiento de GLP en envases o cilindros.

Que a través de la Resolución N° 785 de fecha 16 de junio de 2005 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS se sustituyeron los Artículos 1° y 3° y el Anexo I de la Resolución N° 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA.

Que mediante la Resolución N° 266 de fecha 11 de abril de 2008 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS se

sustituyó el Artículo 1° de la Resolución N° 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA y sus modificatorias, creándose el Registro de Universidades Nacionales para la realización de auditorías técnicas, ambientales y de seguridad en áreas de almacenaje, bocas de expendio, plantas de procesamiento, de fraccionamiento y almacenamiento, refinerías, tanques de almacenaje subterráneos y no subterráneos, cisternas para transporte de hidrocarburos y sus derivados.

Que contra la Resolución N° 266/08 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS diversas empresas auditoras de seguridad interpusieron acción de nulidad y obtuvieron, hasta tanto se resuelva la cuestión de fondo, la inmediata suspensión de los efectos de la misma a través del dictado de medida cautelares.

Que, para tales casos específicos, ello implica el restablecimiento del régimen anterior previsto mediante la Resolución N° 419/93 con las modificaciones introducidas por las Resoluciones Nros. 404/94 y 785/05, todas de la SECRETARÍA DE ENERGÍA.

Que en virtud de lo expuesto se encuentran actualmente coexistiendo el Registro de Universidades Nacionales creado por la recurrida Resolución N° 266/08 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS y el Registro de Empresas Auditoras de Seguridad de la Resolución N° 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA y sus modificatorias.

Que teniendo en cuenta los antecedentes reseñados resulta conveniente crear un nuevo registro, que regularice e integre a los sujetos habilitados para llevar a cabo las distintas auditorías exigidas por las normas vigentes, de aplicación en el ámbito de la SUBSECRETARÍA DE HIDROCARBUROS de esta Secretaría, los que serán considerados a los efectos de la presente norma como entidades auditoras.

Que en función del dictado de la Resolución N° 438 de fecha 31 de julio de 2019 de la ex SECRETARÍA DE GOBIERNO DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE HACIENDA y la Resolución N° 61 de fecha 27 de octubre de 2020 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del MINISTERIO DE ECONOMÍA, corresponde incorporar a dicho registro a las empresas que realicen auditorías en el marco de las normas señaladas, vinculadas al suministro de Gas Natural Licuado (GNL) como combustible de buques y automóviles.

Que resulta necesario fijar los requisitos técnicos y de idoneidad que las entidades auditoras deben cumplir a los efectos de llevar a cabo la tarea encomendada.

Que debe ponerse particular atención en el entrenamiento y calificación del personal que efectúa las auditorías, así como también de los equipos utilizados para las mediciones, en cuanto a su calibración y a los laboratorios involucrados en los ensayos.

Que es primordial garantizar la seguridad de las instalaciones mencionadas a lo largo de la presente medida, resultando insoslayable que la entidad auditora actualice periódicamente toda información suministrada a la Autoridad de Aplicación, a efectos de controlar su idoneidad.

Que el Decreto N° 1.063 de fecha 4 de octubre de 2016 aprobó la implementación de la Plataforma de Trámites a Distancia integrada por el módulo “Trámites a Distancia” (TAD), del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), como medio de interacción del ciudadano con la Administración, a través de la recepción y remisión por medios electrónicos de presentaciones, seguimiento, solicitudes, escritos, notificaciones y comunicaciones y de uso obligatorio por parte de las entidades y jurisdicciones enumeradas en el Artículo 8° de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas

de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 que componen el Sector Público Nacional.

Que el Decreto N° 1.306 de fecha 26 de diciembre de 2016 aprobó la implementación del Módulo “Registro Legajo Multipropósito” (RLM) del Sistema GDE, como único medio de administración de los registros de las entidades y jurisdicciones, enumeradas en el mencionada Artículo 8°, que componen el Sector Público Nacional.

Que el Decreto N° 733 de fecha 8 de agosto de 2018 dispuso que todos los registros de los organismos contemplados en el inciso a) del citado Artículo 8° deben ser electrónicos, instrumentarse mediante el Módulo RLM del Sistema GDE, contar con una norma de creación y utilizar la Plataforma TAD para su interacción con el ciudadano.

Que en virtud de lo expuesto precedentemente las entidades auditoras que deban gestionar su inscripción en el marco de la presente resolución o actualizar su legajo deberán hacerlo a través de la Plataforma TAD antes mencionada.

Que esta Secretaría ha gestionado la implementación del Módulo RLM del Sistema GDE, a fin de administrar el registro en cuestión.

Que la Dirección de Asuntos Legales de Energía del MINISTERIO DE ECONOMÍA ha tomado la intervención de su competencia.

Que la presente medida se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 97 de la Ley N° 17.319, sus modificatorias y complementarias y el Apartado IX del Anexo II del Decreto N° 50 de fecha 19 de diciembre de 2019 y sus modificatorios.

Por ello,

EL SECRETARIO DE ENERGÍA RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Créase el Registro de Entidades Auditoras de Seguridad, Técnicas y Ambientales, en el que podrá inscribirse toda persona física y/o jurídica, universidad o institución que pretenda realizar auditorías en materia de seguridad, técnicas y ambientales en refinerías, Instalaciones de procesamiento y/o almacenamiento de hidrocarburos y sus derivados, instalaciones de elaboración, almacenaje y/o despacho de biocombustibles, almacenaje de coque (de petróleo); bocas de expendio de combustibles líquidos y Gas Natural Licuado (GNL); instalaciones con tanques almacenamiento aéreo y/o subterráneo; camiones cisternas; predios, tanques, envases, cilindros, instalaciones y elementos de todos los sujetos de la industria de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y bocas de expendio de Gas Licuado Automotor (GLPA); sistemas de medición de hidrocarburos líquidos y gaseosos: terminales destinadas a operaciones de GNL; y cualquier otra planta, instalación, boca de expendio y/o elemento que requiera ser auditado de conformidad con las normas vigentes y/o las que las modifiquen y/o reemplacen en el futuro; de aplicación en el ámbito de la SUBSECRETARÍA DE HIDROCARBUROS de esta Secretaría.

ARTÍCULO 2°.- Apruébanse las normas que regulan el Registro de Entidades Auditoras de Seguridad, Técnicas y Ambientales, que como Anexo I (IF-2021-39185607-APN-SSH#MEC) forma parte integrante de la presente medida.

ARTÍCULO 3°.- Las entidades auditoras deberán gestionar su inscripción en el registro creado por el Artículo 1° de la presente resolución y/o la actualización de su legajo a través de la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD), del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE).

ARTÍCULO 4°.- La información que se brinde y la documentación acompañada revisten el carácter de declaración jurada en los términos contemplados en los Artículos

109 y 110 del Reglamento de Procedimientos Administrativos. Decreto N° 1759/72 T.O.2017.

ARTÍCULO 5°.- Salvo excepciones contempladas expresamente en normativas específicas, las auditorías exigidas en el ámbito de la SUBSECRETARÍA DE HIDROCARBUROS sólo podrán ser efectuadas por una entidad auditora registrada de conformidad con los requisitos fijados por la presente resolución, quien deberá certificar si dichas instalaciones cumplen con los requerimientos técnicos respectivos.

ARTÍCULO 6°.- La entidad auditora habilitada será responsable ante la Autoridad de Aplicación y/o ante quien corresponda por los daños y perjuicios derivados de su actuación.

ARTÍCULO 7°.- Las entidades auditoras que se encuentren inscriptas en el Registro de Universidades Nacionales para la realización de auditorías técnicas, ambientales y de seguridad creado por la Resolución N° 266 de fecha 11 de abril de 2008 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS y/o en el Registro de Empresas Auditoras de Seguridad creado por la Resolución N° 419 de fecha 13 de diciembre de 1993 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS (con las modificaciones introducidas por las Resoluciones Nros. 404 de fecha 21 de diciembre de 1994 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS y 785 de fecha 16 de junio de 2005 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS) serán automáticamente incluidas en el registro creado en el Artículo 1° de la presente resolución y dispondrán del plazo de UN (1) año, a contar desde la fecha de entrada en vigencia de la presente medida, a los efectos de readecuar su inscripción de conformidad

con los requisitos aquí establecidos. Vencido el plazo conferido, se producirá la baja automática de la inscripción de aquellas entidades auditoras que no lograron su readecuación al nuevo registro.

ARTÍCULO 8°.- Las entidades auditoras registradas deberán, a requerimiento de la Autoridad de Aplicación, realizar sin cargo alguno auditorías cruzadas a operadores dirigidas al control técnico en alguna de las categorías para las que se encuentran inscriptas. Dichas auditorías podrán ser requeridas en TRES (3) oportunidades al año como máximo, no pudiendo superar el número mencionado al UNO POR CIENTO (1%) de las auditorías totales efectuadas en el año inmediato anterior por dicha entidad.

ARTÍCULO 9°.- El incumplimiento de las entidades auditoras a las obligaciones emanadas de la presente resolución y/o cualquier otra norma que regule su actuación, será sancionado conforme a lo establecido en el Anexo II (IF-2021- 39185752-APN-SSH#MEC) que forma parte integrante de la presente medida. La Autoridad de Aplicación informará al colegio de profesionales respectivo, las sanciones que se confieran a los matriculados.

ARTÍCULO 10.- Toda indicación existente en las resoluciones y/o disposiciones vigentes respecto a las Resoluciones Nros. 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA y sus modificatorias y/o 266/08 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS, se considerará referida a la presente resolución.

ARTÍCULO 11.- Deróganse el Anexo I y los Artículos 1°, 2°, 3°, 7°, 8° y 9° de la Resolución N° 419/93 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA y sus modificatorias, el Anexo I y los Artículos 1°, 2°, 3°, 7° y 8° de la Resolución N° 404/94 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA, la Resolución N° 160 de fecha 12 de abril de 1999 de

la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, los Artículos 27 y 38 de la Resolución N° 1.102 de fecha 3 de noviembre de 2004 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS, los Artículos 3°, 5°, 6° y 7° de la Resolución N° 785/05 de la SECRETARÍA DE ENERGÍA, el Anexo I y los Artículos 2°, 3°, 4°, 5°, 8°, 9°, 11, 14 y 15 de la Resolución N° 266/08 del ex MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS.

ARTÍCULO 12.- La presente medida entrará en vigencia a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 13.- Comuníquese, publíquese, dese a la DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese. Norman Darío Martínez

NOTA: El/los Anexo/s que integra/n este(a) Resolución se publican en la edición web del BORA -www.boletinoficial.gob.ar. 14/05/2021 N° 32389/21 v. 14/05/2021 (Nota Infoleg: Los anexos referenciados en la presente norma han sido extraídos de la edición web de Boletín Oficial. Los mismos pueden consultarse en el siguiente link: AnexoI, AnexoII)