



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria

TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

**PROPUESTA DE GUÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE
DESEMPEÑO DEL PERSONAL NO DOCENTE UNCUYO**

Directora: Lic. Mariana CASTIGLIA

Estudiante: Mirta Liliana CALIGULI

MENDOZA, diciembre 2024

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, a mi Madre Rosa que es un ser de luz la amo, a mi Padre aunque no esté físicamente te amo Félix, a mi compañero de vida Cesar por sus palabras y su compañía te amo Flaquito, a mis hermanas Elena, Estela, Rosana, a mis Sobrinos/as, a todos mis seres más queridos que de una u otra manera han contribuido para el logro de mi objetivo, en especial a la Universidad Nacional de Cuyo,

Dedicada a las/os excelentes profesionales de Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Gracias

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL y PLANTEO DEL PROBLEMA	8
1.1 Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo	8
1.2 Estatuto Universitario: función administrativa	10
1.3 Autoevaluación Universitaria	11
1.4 Proyectos de Desarrollo Institucional	12
1.5 Planteo del problema	12
1.6 Objetivos Generales	13
1.7 Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	15
2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	15
2.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño	15
2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño	17
2.4 Políticas de la Evaluación de Desempeño	18
2.5 Tiempo de Aplicación del Proceso de la Evaluación de Desempeño	20
2.6. Pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño	21
2.7 Opciones de la Evaluación de Desempeño	22
CAPÍTULO III: TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	27
3.1 Evaluación 360	27
3.2 Evaluación orientada al pasado	29
3.3 Evaluación basada en el comportamiento	31
3.4 Método de Evaluación del Desempeño orientado al futuro	32
3.5 Autoevaluación	32
3.6 Administración por Objetivo	32
3.7 Centro de Evaluación	32

3.8 Resultados finales esperados a partir de la gestión del desempeño	34
3.9 El sentido de pertenencia y el éxito de las organizaciones	35
3.10 Problemas que presenta la evaluación de desempeño	37
3.11 Entrevista de retroalimentación	40
3.12 Relación de la evaluación de desempeño con otras funciones de la administración de recursos humanos	42
CAPÍTULO IV: PROPUESTA GUÍA DE SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	45
4.1 Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias (EDC)	45
4.2 Pautas a tener en cuenta para el uso de la guía	46
4.3 Etapas de la Propuesta de Evaluación por Desempeño	47
4.4 Desarrollo de las etapas 1 y 2	47
4.5 Etapa 3: Diseño instrumento	51
4.6 Etapa 4: Aplicación del Instrumento	51
4.7 Etapa 5: Comunicación a referentes institucionales	51
4.8 Etapa 6: Evaluación integral del impacto y propuestas de mejora	52
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto propone una herramienta de mejora institucional para dar soporte al proceso de evaluación de desempeño cuyo destinatario es el Personal no docente

El objetivo de este trabajo es diseñar una propuesta de evaluación de desempeño basado en el enfoque por competencias para el Personal No Docente de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo).

Es fundamental revisar los procesos de evaluación que existen en la Universidad y proponer herramientas que permitan evaluar el desempeño del personal No Docente, que sea efectivo, más actualizado y que implique no solo la optimización de las actividades en general, sino que además proponga mejora de puestos de trabajo y promover que cada integrante del ámbito administrativo académico trabaje en un entorno de armonía, conformidad, cumpliendo sus expectativas laborales.

La propuesta de mejora continua dirigidas al personal No Docente, impactará en los procesos de las áreas o sectores de atención a estudiantes, servicios al docente, mesa de entradas, tratamiento de expedientes, área de concursos y todo sector o servicio, en la que se desempeñe el personal No Docente, tanto para la comunidad interna de la Universidad Nacional de Cuyo, como en la atención y asesoramiento a otros actores que se vinculan con la institución como empresas, instituciones públicas y privadas y la sociedad en su conjunto.

La evaluación de desempeño del personal No Docente, suele responder a un procedimiento más bien estático, donde en cada unidad académica se solicita a los gestores o jefes a cargo de un sector, la evaluación de su personal inmediato inferior, basándose en criterios generales, y que en muchas ocasiones queda en el escrito, sin incidir significativamente en mejoras cualitativas o cuantitativas específicamente en el referente que se evalúa, del sector en general y de la Universidad en su conjunto, siendo probable que el *proceso de evaluación de desempeño no sea integrado* o que no impacte integralmente en acciones que involucren no solo la profesionalización y mejora de procesos de trabajo, sino también la promoción y el bienestar del personal no docente.

En este sentido, este trabajo se sustenta, por un lado, en el marco de referencia del nuevo Plan Estratégico 2030 (PE 2030), elaborado por la Universidad Nacional de Cuyo en el que se presenta una misión de universidad que resalta la integración local, nacional e internacional, la construcción de ciudadanía, la formación integral

de artistas, docentes, científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos para una sociedad justa, que en su responsabilidad de Universidad Pública y propone el desarrollo de políticas con principios de calidad y pertinencia, que fortalecen la inclusión social, la igualdad de oportunidades, la integración en la diversidad y el respeto por las identidades culturales, en el ejercicio pleno de principios y valores democráticos, y por otro en reconocidos autores que han investigado la temática (Universidad Nacional de Cuyo [UNCuyo], 2023, p.10).

Siguiendo el Plan Estratégico 2030 (PE), nos enmarcamos en el objetivo estratégico 7, base fundamental para el desarrollo de la propuesta, ya que es el de “Promover el fortalecimiento de las capacidades institucionales, garantizando que la comunicación, gestión y administración sea transparente, inclusiva, innovadora, colaborativa, efectiva y con perspectiva de género y diversidad permitiendo el cumplimiento de los fines y funciones que se propone la UNCUIYO” en cuya *Línea de Estratégica 6*, se busca el fortalecimiento de los procedimientos que estructuran los pilares de la carrera administrativa del personal No Docente.

Se propone, entonces, para este Trabajo Final de Carrera, el desarrollar una propuesta metodológica de evaluación más integral, basada en el enfoque por competencias que incluye el diseño de un instrumento, el que permitirá definir y sistematizar los parámetros a evaluar y los resultados tanto para los gestores de la organización como para el propio PND. Además se pretende que sea factible de compartirse entre distintos sectores, ser revisado y actualizado periódicamente y contribuir con el desarrollo de las estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico 2030.

El trabajo se organiza en cuatro capítulos.

El Capítulo I indaga en el marco de referencia institucional y el planteo del problema, analizando como antecedentes el Plan Estratégico 2030 de la Universidad Nacional de Cuyo, el Estatuto Universitario su función administrativa , la Autoevaluación Universitaria y los Proyectos de Desarrollo Institucional;

Capítulo II, se enmarca el concepto y el proceso de evaluación de desempeño desde diversas visiones teóricas, su importancia, los beneficios en las organizaciones, las políticas de la Evaluación de Desempeño y el Tiempo de Aplicación del Proceso de la Evaluación.

El Capítulo III, introduce los tipos más reconocidos de evaluación de desempeño.

El Capítulo IV, desarrolla la Propuesta Guía de un Sistema Integrado de Evaluación

del Desempeño de la gestión de las personas por competencias, que implica las pautas, las etapas y la presentación de un instrumento.

La implantación de esta herramienta permitirá un diagnóstico del cual partir para implementar acciones que eleven el sentido de pertenencia, promuevan un clima organizacional más convocante, de mayor comunicación y trabajo en equipo, de mayores demandas de formación y mayor integración institucional. En síntesis, se espera mejorar el desarrollo personal y profesional del personal *no docente* de la UNCuyo.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL PLANTEO DEL PROBLEMA

La Universidad Nacional de Cuyo define su Plan Estratégico 2030, partiendo de un proyecto consensuado y compartido, se define Misión y Visión, objetivos, líneas y programas estratégicos.

1.1 Plan Estratégico 2030 Universidad Nacional de Cuyo

El Plan Estratégico con horizonte 2030 (UNCuyo, 2023), define la visión, la misión, los objetivos y líneas estratégicas de acción, que implican orientar el rumbo de la Universidad como institución de educación superior.

Misión

“La Universidad Nacional de Cuyo es una institución de Educación Superior que, en el marco de la integración local, nacional, latinoamericana y caribeña, e internacional, tiene como misión la construcción de ciudadanía, la formación integral de artistas, docentes, científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos para una sociedad justa. Produce, desarrolla, transfiere e intercambia conocimientos, prácticas y tecnologías acordes con las demandas y necesidades sociales, con las políticas públicas nacionales y regionales y con el propio avance científico. Asume la educación como bien público y gratuito, como derecho humano y como obligación del Estado y desarrolla políticas con principios de calidad y pertinencia, que fortalecen la inclusión social, la igualdad de oportunidades, la integración en la diversidad y el respeto por las identidades culturales, en el ejercicio pleno de principios y valores democráticos” (UNCuyo, 2023, p. 10).

Visión

“Una Universidad Nacional que ejerce su autonomía con responsabilidad social, comprometida con la educación como bien público y gratuito, como derecho humano y como obligación del Estado y que desarrolla sus funciones sustantivas con inclusión, calidad y pertinencia. Una institución que, en el ejercicio integrado de la enseñanza, el bienestar universitario, la investigación, la extensión, la vinculación, la internacionalización, y la gestión institucional articula saberes y disciplinas; se involucra con la sociedad en el logro del bien común, propiciando la ciudadanía plena, respetando la diversidad cultural y la equidad de género, promoviendo el compromiso social y equilibrio territorial, la sostenibilidad, la articulación intra

e inter institucional, impulsando procesos innovadores, que contribuyan a la Agenda 2030 de los objetivos de desarrollos sostenible (ODS)” (UNCuyo, 2023, pp 11-12).

Objetivos Estratégicos y líneas estratégicas

Este trabajo se enmarca en el *objetivo estratégico N° 7* que corresponde a la Gestión Institucional.

El Objetivo Estratégico Gestión Institucional es promover el fortalecimiento de las capacidades institucionales, garantizando que la comunicación, gestión y administración sea transparente, inclusiva, innovadora, colaborativa, efectiva y con perspectiva de género y diversidad permitiendo el cumplimiento de los fines y funciones que se propone la UNCUIYO.

Las Líneas Estratégicas son:

1. Profundización de la planificación y la gestión presupuestaria orientada a la generación de resultados;
2. Promoción de las políticas de transparencia, modernización y digitalización en la gestión institucional de la Universidad en todos sus niveles y funciones;
3. Profundización de los procesos y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional;
4. Integración de los sistemas de información universitaria para sustentar los procesos de toma de decisiones, evaluaciones, acreditaciones y apertura de datos;
5. Promoción de una estructura orgánico-funcional y normativa consensuada, formal y dinámica e innovadora que acompañen la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas de la Universidad;
6. Fortalecimiento de los procedimientos que estructuran los pilares de la carrera administrativa del personal de apoyo académico;
7. Desarrollo de la infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios acordes a las funciones y objetivos de la Universidad, resguardando la accesibilidad, el buen uso de los recursos y el cuidado del medioambiente;
8. Vinculación y articulación de la comunicación de la Universidad con la sociedad, y hacia el interior de la comunidad universitaria, incluyendo el sistema de medios de la UNCuyo (sistema Unidiversidad) (Portal Digital) y

la comunicación institucional, a través de formatos transmedia (múltiples medios y plataformas de comunicación) y multiplataforma con enfoque en las audiencias;

9. Desarrollo de una política integral, transversal y articulada de género en la UNCuyo.

Programas Estratégicos

En el marco de la línea 6 de Fortalecimiento de los procedimientos que estructuran los pilares de la carrera administrativa del personal de apoyo académico, se organizan los siguientes programas y se resalta el Programa donde se enmarca este trabajo.

Gestión de la información y planificación.

Gestión presupuestaria.

Modernización y digitalización.

Promoción de la carrera administrativa.

Integración de los procesos de planificación estratégica y evaluación institucional.

Comunicación Institucional: nuevos formatos.

Vinculación medios UNCuyo.

Fortalecimiento de la política de género y diversidad en la UNCuyo

Además, en este proyecto debemos tener en cuenta el Estatuto Vigente y las funciones que hacen a la evaluación.

1.2 Estatuto Universitario: función administrativa

El Estatuto Universitario es la normativa máxima de la UNCuyo, en él se establece los fines, la estructura, la conformación de gobierno de rectorado y de las facultades, las funciones de los Consejos, tanto el consejo Superior (CS) como el Consejo Directivo (CD), la forma eleccionaria de las autoridades que actualmente es directa y por absoluta mayoría y la conformación de los claustros de docentes, de estudiantes y del personal de apoyo académico.

Es decir, su función es la de regular el funcionamiento de la institución y las actividades generales en actividades de docencia, extensión, investigación y también las concernientes a funciones generales del personal de apoyo académico, (Ord. 2 /2013-CS). En Anexo II, Cap. IV, en sus artículos 72 a 74, y es el Consejo

Superior el que establece el escalafón del personal de apoyo académico y el procedimiento de designación por concurso y lo que la reglamentación del concurso debe tener en cuenta.

1.3 Autoevaluación Universitaria

La universidad ha atravesado cuatro procesos de autoevaluación universitaria y cuatro procesos de evaluación externa por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

La última autoevaluación se desarrolló en el año 2014 y se está en proximidad de desarrollo de un nuevo proceso de evaluación. En este sentido la UNCuyo, en el último proceso de autoevaluación institucional, arroja fortalezas y debilidades de las acciones implementadas en relación con el objetivo estratégico vinculante al personal de apoyo y la necesidad de una gestión integral acorde a las políticas.

Figura 1.

Recorrido histórico de la UNCUIYO en Planificación y Evaluación institucional



Fuente: Documento elaborado por la Comisión Central de Autoevaluación (UNCuyo, V: Autoevaluación Institucional, p.7).

Entre las necesidades relevadas, se detecta carencias relacionadas a procesos continuos de actualización y perfeccionamiento del personal docente y no docente, falta de conocimiento en el uso de sistemas informáticos y otras TIC¹; déficit en el

¹ TIC: Tecnologías de Información y Comunicaciones.

equipamiento tecnológico e informático, problemas en el servicio de conectividad; necesidad de mejoras en la infraestructura edilicia; limitaciones en la obtención de recursos financieros; escasez e insuficiencia de personal no docente para atender las funciones sustantivas o nuevas funciones; debilidades de comunicación e interrelación; escasa estandarización de procesos y superposición de operatorias similares que dificultan la optimización de recursos materiales y humanos, así como la planificación a largo plazo; entre otros.

1.4 Proyectos de Desarrollo Institucional

Los Proyectos de Desarrollo Institucional surgen a partir de los diagnósticos obtenidos de los procesos de autoevaluación, que a su vez están en consonancia con la propuesta del Plan Estratégico. Se abordaron distintos proyectos y programas acorde a las líneas detectadas se agruparon en tres categorías: inclusión social y educativa, innovación pedagógica y curricular, formación docente, infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios, recursos humanos y patrimonial.

En cuanto al tópico que nos interesa, los proyectos que se han desarrollado son: talleres de diagnósticos de trabajo del personal en distintas áreas administrativas, digitalización e implementación del Sistema de Consultas de Resoluciones y Normativas Institucionales de acceso público (Digesto) y la implementación del Sistema informático de consultas de documentos y expedientes internos de la UNCuyo (SUDOCU).

1.5 Planteo del problema

En línea con el Plan Estratégico existen diversos antecedentes de implementación de Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI), que, a partir de autoevaluaciones y evaluaciones institucionales, han permitido implementar procesos de mejora, tanto en el ámbito del rectorado como en las distintas unidades académicas.

Sin embargo, en el punto específico de evaluación de desempeño, aún se puede mejorar el proceso de evaluación del desempeño por competencias del personal de la UNCuyo.

En este marco se propone este Proyecto de Trabajo Final con el propósito de intervenir en la problemática vinculada a los procesos específicos de evaluación de desempeño del Personal *no docente* (PND), a modo de contribuir en el desarrollo de las estrategias institucionales.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, los pasos, sus beneficios, métodos y costo son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para el desarrollo óptimo en el proceso de evaluación.

En este sentido la evaluación de desempeño permite crear oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización; proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que el empleado lleve a cabo la labor correspondiente a su puesto; capacitar y establecer estrategias de mejoramiento continuo al personal no docente; lograr aprovechar el potencial y la creatividad de cada empleado, permitiendo mediciones del rendimiento de trabajador; estimular a los empleados de personal no docente universitario, para que se sientan valorados y reconocidos por la institución, mantener niveles de eficiencia y productividad de las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la institución y establecer un plan de desarrollo.

En base a lo expuesto, se proponen los siguientes objetivos para este proyecto.

1.6 Objetivo general

- Desarrollar una guía de evaluación del desempeño integral por competencias para el personal no docente de la UNCuyo.

1.7 Objetivos específicos

- Analizar el marco de referencia teórica de autores reconocidos en la temática;
- Proponer un Plan de Diseño que permita la organización y sistematización
- Diseñar la propuesta para lograr que el personal no docente acepte dicho proceso evaluativo de manera positiva;
- Proponer la difusión e implementación.

En consonancia con lo anterior será importante promover otras acciones para un resultado más óptimo posible a la hora implementación, así como contar con el apoyo de la oficina de Recursos Humanos del Rectorado y de cada una de las Unidades Académicas que integran la UNCuyo, para ser parte de dicha evaluación de desempeño; involucrar o motivar a los superiores de cada sector para la realización de un proceso de evaluación de desempeño de manera objetiva, siguiendo parámetros establecidos, permitiendo una evaluación eficaz y eficiente; y no de manera subjetiva que comprime la labor del personal; cuantificar y analizar

los resultados obtenidos en dicha evolución y finalmente realizar propuestas de retroalimentación y mejoras continua.

CAPÍTULO II: TEORÍAS Y ANTECEDENTES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

A continuación, se transcriben conceptos de autores reconocidos en la temática.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 1998, p.243).

“Una evaluación del desempeño efectiva es un proceso continuo y, en pocas palabras, supone dos preguntas: “¿El trabajo se realizó en forma efectiva?” y “¿El empleado utilizó al máximo sus habilidades y capacidades?” La primera tiende a una orientación juiciosa, mientras que la segunda es de naturaleza de desarrollo. En general, las evaluaciones deben servir para traducir las responsabilidades del puesto a las actividades cotidianas de cada empleado” (Ivancevich, J., Konopaske, R., Mattenson, M., 2006, p. 229)

Para otro autor reconocido “la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño” (Dessler, 2001, p. 193).

La Evaluación de Desempeño, entonces, se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado permitiendo la medición del potencial humano con respecto a un puesto, y así mismo, fortalece el tratamiento de dicho potencial como una ventaja competitiva de desarrollo de cara al futuro permitiendo sentirse como un eslabón más de la cadena; útil y necesario para el funcionamiento en la misma institución.

2.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Las principales razones para que las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de sus trabajadores, según Chiavenato son las siguientes:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y transferencias;
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos;

- Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los superiores como base para guiar y aconsejar a los empleados respecto de su desempeño (Chiavenato, 2002).

Por lo antes mencionado se debe resaltar, que una de las más importantes razones por las cuales se debe llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación de desempeño es que por medio de éste se puede comunicar a cada personal evaluado su desempeño: cuáles son los criterios, sus fortalezas y debilidades, cuáles son las recomendaciones y así promover la mejora del desempeño de sus empleados. Lo que se pretende con la evaluación es potenciar el desempeño laboral del personal.

La evaluación de desempeño es necesaria en las organizaciones y utilizando adecuadamente los resultados del proceso, se pueden diseñar estrategias tanto para, mejorar procesos organizacionales, como para impulsar a los trabajadores que puedan involucrarse más y sentirse parte importante de la organización; mejorando el desempeño laboral se contribuye en la toma de decisiones a través de la información que brindan y cumplir los objetivos en forma eficaz y eficiente.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el “rendimiento” de los trabajadores y permite:

- Vinculación de la persona al cargo;
- Aumenta la autoestima;
- Otorgamiento de incentivos por el buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
- Autoperfeccionamiento del empleado;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a la mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño dentro de la institución;
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Sin embargo, de todas ellas, se considera que una de las más importantes, es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

La buena comunicación en la realización de un buen trabajo permite que el personal se sienta más estimulado fortaleciendo sus competencias y habilidades, cuando los

empleados son evaluados conforme a criterios establecidos, conocerán sus funciones, fortalezas y debilidades, que les permitirá concretar las metas planteadas por la organización.

2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

En general cuando un proceso de evaluación de desempeño está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficio a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato hace referencia a que, “los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el superior y la organización” (Chiavenato, 2007, p.365).

A continuación, se mencionan beneficios señalados por el referido autor

A) Beneficios para el responsable de Áreas o Proyectos

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los trabajadores y de las trabajadoras a cargo, en base a las variables y los factores de valuación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los trabajadores y de las trabajadoras a cargo.
- Comunicarse con los trabajadores a cargo para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

B) Beneficios para los empleados evaluados

Los empleados podrán:

- Conocer las reglas de juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución y sus empleados;
- Conocer cuáles son las expectativas de sus “jefes” (o líderes organizacionales) acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de “jefe”;
- Saber qué disposiciones y medidas toma “el jefe” para mejorar su desempeño y las que los propios trabajadores a cargo, deberán tomar por su cuenta;
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

C) Beneficios para la Organización

La organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascender o transferir al empleado.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, pp.365-366).

Según lo mencionado por el autor antes señalado, se evidencia que dicho proceso les permite a todos los que se involucran, obtener beneficios en el desarrollo de sus actividades en la organización. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño. En cuanto a los superiores le brinda información de sus empleados, permitiendo potenciar sus fortalezas.

Chiavenato, desde su visión gerencial, señala que a su vez el jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello este proceso le ayuda a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz. Igualmente, la organización obtendrá beneficios del proceso, ya que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo personal, progreso y mejoras de las relaciones humanas en el trabajo, para ello se debe señalar con claridad a los trabajadores las obligaciones que se esperan de ellos.

2.4 Políticas de la Evaluación de Desempeño

Las políticas de los recursos humanos sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y “se refieren a la manera de cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros y alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2000, p.162).

Es decir, que por medio de las políticas se pueden establecer en una organización lineamientos y parámetros que orienten los procesos y permitan dirigir las acciones no solo de los empleados, sino también de todas las personas que mantienen contacto con la misma institución. Las políticas sirven de guía para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, sin olvidar los objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso que forma parte de las operaciones que se ejecutan en una organización, por lo que las políticas referidas al mismo constituyen una herramienta indispensable para su correcta aplicación. Se hace mención “las políticas y los objetivos referidos al proceso de evaluación es otro requisito de gran importancia que no se debe pasar por alto” (Villegas, 1996, p.245), y en relación con esto el autor considera las siguientes políticas:

a) Políticas Referidas a la Motivación de personal

Para lo cual se deben realizar reuniones convenientemente organizadas, con los superiores y el personal, con miras a hacer de su conocimiento las características e importancia del programa, especialmente para evitar injusticia en la administración del personal y para favorecer un clima organizacional armonioso y orientado a la productividad y a la eficiencia. Además, deberá resaltarse la importancia de mantener y desarrollar el factor humano a través de las técnicas de evaluación en forma objetiva.

b) Políticas sobre la Naturaleza de los Procesos que se Cumplen sobre la Ejecución

Las cuales permiten explicar que las modificaciones de sueldos se basarán en el desempeño, pero no necesariamente se modifican los sueldos al aplicar la evaluación. Igualmente se deberán explicar las acciones a tomar cuando se trata de ascensos o transferencias del personal. Se deberá expresar el alcance del programa de evaluación en cuanto se refiere al tipo de personal al cual se aplicará, los mecanismos de aprobación de las evaluaciones realizadas, el registro y mantenimiento de las evaluaciones, y las estrategias de desarrollo y entrenamiento que se pondrán en ejecución como resultado del programa.

c) Políticas de Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones

Las cuales expresarán el lapso comprendido para la práctica de las evaluaciones, así como las fechas más convenientes. Se informará sobre la forma que se procederá en la práctica de las evaluaciones, expresado que los empleados serán evaluados por sus superiores inmediatos, tal como se presentan en el organigrama de la institución.

Las políticas referidas a la evaluación del desempeño, sirve de guía para ejecutar de manera adecuada el proceso mencionado, y como expresar el autor se pueden considerar tres grupos de las mismo, una de ellas es la referida a la motivación del personal, la cual sugiere realizar reuniones que permitan conocer tanto por del jefe como del superior, el valor de proceso, prevaleciendo en todo momento la importancia de motivar al recurso humano por medio de técnica que permitan aplicar eficazmente la evolución.

Asimismo, se hace mención a la naturaleza de los procesos que se cumplen sobre la ejecución, estas explican las acciones referidas a modificaciones de los sueldos, transferencias y ascensos. De igual forma expresa que las evaluaciones deben mencionar el personal al que van dirigidas, así como planes de mejora y de capacitación que puedan desarrollarse luego de culminada la medición. Las políticas de análisis y seguimiento de la evaluación permiten comprender el tiempo en que será realizada la evaluación, permiten comprender el tiempo en que será realizada la evaluación y cómo se procederá a realizarla.

2.5 Tiempo de Aplicación del Proceso de la Evaluación de Desempeño

La fijación de la periodicidad de la evaluación, es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones, debido a que pueden realizarse evaluaciones muy frecuentes o por períodos muy lejanos, en este aspecto, Rodríguez hace referencia a que: “La Evaluación de desempeño debe hacerse con la frecuencia que se requiere para hacer saber al empleado que tipo de trabajo está haciendo y, si el desempeño debe no es satisfactorio las medidas que el evaluador aconseja pertinentemente para mejorarlo. Para muchas organizaciones los objetivos de la evaluación de desempeño no pueden lograrse por medio de una evaluación anual” (Rodríguez Valencia, 2007).

Por lo tanto, es recomendable que se evalúe a la mayoría del personal dos veces al año.

Actualmente algunas organizaciones acostumbran a efectuar la evaluación de desempeño formal una vez al año, pero según lo expresado anteriormente.

Una evaluación anual podría perder efectividad pues de esta forma el empleado desconoce si su desempeño es satisfactorio o no, y qué pautas le gustaría implementar a su superior para corregir las posibles fallas en un periodo de tiempo más largo.

El proceso de evaluación de desempeño proporciona también conocimientos sobre la eficacia de las funciones de la administración de recursos humanos, por lo tanto, esta debe llevar un seguimiento sobre la actuación de los trabajadores, y esto podría ser mucho más fácil de sobrellevar si el proceso es aplicado con mayor continuidad en la organización.

2.6 Pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño

Como se ha estado mencionado, la evaluación del desempeño es un proceso que se realiza mediante una serie de pasos los cuales deben ejecutarse acertadamente para el logro eficaz del mismo.

Dessler propone los siguientes tres pasos para el proceso de evaluación de desempeño: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado” (Dessler, 2001).

2.6.1 Definir el Trabajo: es establecer las normas de trabajo y cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones a cumplir.

2.6.2 Evaluar el Desempeño: significa que el superior tiene en consideración dos aspectos, las normas establecidas y el desempeño del trabajador, para luego calificarlo.

2.6.3 Presentar la Información al empleado: la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo laboral que él pueda necesitar.

Según el autor, para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los subordinados de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la institución las establece se comprenden también, los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta manera es mucho más fácil alcanzar dicho objetivos.

Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado y se conoce el rendimiento laboral del trabajador comparando el desempeño real con normas establecidas, que permitan realizar la revisión adecuada para la evaluación. Una vez concluidas esta fase, el paso final es realizar un análisis de los resultados en conjunto con el empleado evaluado, a través de una retroalimentación, que consiste en darle a conocer la perspectiva que tiene el jefe y la organización sobre las actividades que desarrolla en la institución, de esta manera el subordinado tiene la posibilidad de conocer sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá tener en cuenta planes de mejoramiento profesional que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral.

2.7 Opciones de la Evaluación de Desempeño

Las opciones de evaluación se refieren a los diferentes tipos de actores y modalidades de evaluación que pueden ser llevados a cabo en una organización. Chiavenato presenta las siguientes opciones:

2.7.1 El jefe (superior inmediato)

En la mayor parte de las organizaciones, el jefe es el responsable del desempeño de su subordinado y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio jefe o superior con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación

2.7.2 El Empleado (Autoevaluación)

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realicen su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el jefe o la organización.

2.7.3 El Órgano de Recursos Humanos

Es una alternativa corriente en las organizaciones más conservadoras, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación de desempeño de todos los miembros de la organización. Cada jefe proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de paso coordinados por el órgano de gestión de personal.

2.7.4. El Equipo de Trabajo (compañeros)

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño articular de sus miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlos cada vez más. En este caso el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

2.7.5 Comité de Evaluación

En algunas organizaciones la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas, los miembros permanente o estable (presidente o representante de la organización, directo del órgano de gestión del personal y el especialista en evaluación de desempeño) participan en

todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

CAPÍTULO III: TIPOS DE EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación, se presentan distintos tipos de evaluación de desempeño que son utilizados en las organizaciones en general.

3.1 Evaluación 360°

Es una innovación de la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas participan en la evaluación de su desempeño de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. Para lograr una evaluación justa y objetiva del desempeño laboral del personal de apoyo universitario les propongo utilizar una evaluación de 360°, es decir, una herramienta para el desarrollo de las personas, la cual implica una evaluación que integra la opinión de quienes han trabajado con el evaluado: jefe inmediato, compañeros de trabajo, colaboradores, usuarios y la auto-evaluación.

La ventaja de esta herramienta es proporcionar la retroalimentación del desempeño laboral desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener, ya que coincide con la teoría de Robbins.

Figura 2

Esquema gráfico de la Evaluación 360



Fuente: gráfico de elaboración propia, adaptado de los conceptos de la evaluación 360°.

Para lograr una mejor comprensión del procedimiento de evaluación se presentan las definiciones de los principales actores de dicho proceso.

- a. Jefe inmediato: personal, designado por las autoridades o funcionarios, responsable de dirigir, supervisar y delegar las actividades que el evaluado realiza, con el fin de cumplir con los objetivos, los tiempos y los componentes establecidos.
- b. Compañeros: personal administrativo de nivel jerárquico igual o menor al evaluado, que pertenece a la misma área, departamento u oficina y que no es colaborador de aquel.
- c. Usuarios: personal de la misma dependencia, que comparte con el evaluado algún procedimiento de un proceso, o que recibe servicios constantes por parte de aquel, y que no pertenece a la misma área, departamento u oficina.
- d. Equipo de Trabajo o Colaboradores: personal que se encuentra bajo la dirección y supervisión directa del evaluado

La evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base en los

comportamientos esperados por la institución. De este modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El comportamiento de este equipo determina el grado de éxito de una institución; por lo tanto, es importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. La idea de elegir este enfoque es mostrar un compromiso con ellos, promover la responsabilidad de los empleados y fomentar el cambio.

La responsabilidad de evaluar, medir, verificar y realizar un seguimiento del desempeño del empleado en sus respectivos cargos se le atribuye a diferentes empleados de la institución, de acuerdo con las políticas de Recursos Humanos establecidas en la misma, es por ello que se le conocen diferentes formas u opciones al proceso de Evaluación de Desempeño, entre éstas está, el jefe o Superior Inmediato, el cual conoce de primera mano el desempeño de sus subordinados, debe ser responsable y lo más objetivo posible, siguiendo las pautas establecidas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si el individuo tiene conocimiento sobre sus metas y de cómo se efectúa la evaluación, está en capacidad de examinar su propio desempeño por medio de la Autoevaluación y reconocer en cuáles actividades necesita mejorar.

De igual forma existen instituciones que aplican el proceso de evaluación a través de los equipos de trabajo o los subordinados, estas opciones permiten que dicho proceso sea realizado por un grupo de personas, que están en una adecuada posición para reconocer la eficacia del trabajo y ayudar a que las personas evaluadas realicen una mejor labor. Por otra parte, el órgano de recursos humanos es utilizado en algunos casos pues se hace responsable de la evaluación de todos los miembros de la institución, mientras que con los comités se debe nombrar a un grupo de personas específicamente para tal fin que realice dicha evaluación.

3.2 Evaluación del Desempeño Orientado al pasado

Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.

Este método evalúa el desempeño pasado del trabajador, por medio del cual se le puede realizar una comunicación al empleado a cerca de su rendimiento laboral en la organización. Dentro de este método se pueden encontrar diversas técnicas que

permiten su aplicación. Rodríguez menciona algunas técnicas de evaluación por el método del pasado, entre ellas:

Lista de Verificación

Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. No obstante, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal, es decir, puede asignar valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación. Los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con el fin de obtener resultados totales.

Elección Forzada

Consiste en evaluar mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que corresponden más o menos a la persona que se evalúa. De cada bloque del conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el desempeño del empleado evaluado. Los enunciados luego se sopesan o califican. En general, el evaluador no conoce el peso o la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, en teoría tiene menos posibilidades de favorecer a sus preferidos. Después de haber inscrito al individuo, otra persona del departamento de personal aplica el peso y obtiene una puntuación.

Incidentes Críticos

En este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifican la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Estos enunciados se denominan incidentes críticos. Por lo general lo registra el supervisor durante el periodo de evaluación de cada subordinado. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad.

Investigación de Campo

Por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al superior para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones. Igualmente, Chiavenato hace referencia a otras técnicas utilizadas en la modalidad de evaluación del pasado, entre ellas:

La Escala Gráfica

Este método evalúa el desempeño y graduados de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto las columnas representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Comparación de Pares

Compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, en este método también pueden considerarse factores de evaluación. De este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de evaluación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y eficiente.

De igual forma Mondy y Noe, exponen otras técnicas que forman parte de la modalidad de evaluación del pasado:

Ensayo

El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo, más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Los superiores con excelentes habilidades de redacción, si están dispuestos, pueden hacer que un trabajador mediocre parezca un empleado con un alto desempeño. Algunos jefes creen que el método de ensayo no es solo la más sencilla, sino también un enfoque aceptable hacia la evaluación de los empleados (Rodriguez Valencia, pp 22-27).

3.3 Evaluación Basada en el Comportamiento

En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado. Más que hacer que los evaluadores juzguen la calidad de desempeño de un subordinado, el evaluador es capaz de determinar en forma más objetiva con cuánta frecuencia se desempeña el empleado en cada nivel definido. Utiliza bases de comportamientos relacionados con el criterio que se mide. Esta modificación aclara el significado de cada punto de la escala y reduce la tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación con ejemplos de comportamiento específicos basados en la información de análisis de puestos. En lugar de proporcionar un espacio para registrar una cifra de calificación para una categoría, este método ofrece ejemplos de dicho comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la calificación porque aborda comportamientos específicos, superando así las debilidades de otros métodos de evaluación.

Asimismo, Dessler también expresa una cantidad de técnicas utilizadas para el proceso que toman como base el desempeño pasado, entre estas:

Clasificación Alternativa: Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Primero se hace una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después se eliminan los nombres de aquellos que no conoce lo suficientemente bien como para poder clasificarlos por orden. A continuación, se indica cual es el empleado que ocuparía el lugar alto en la característica que se está midiendo, y también cual estaría en el lugar más bajo. Ahora, se elige al que iría después del más alto y del más bajo, alternando entre el más alto y el más bajo hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados que serán calificados

Distribución Forzada: La Distribución Forzada es como clasificar usando una curva. Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. La Distribución Forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un diez, y que el desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros.

3.4 Método de Evaluación del Desempeño orientado al futuro

Según Rodríguez “Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro”. Estos métodos pueden ser desarrollados por medio de técnicas. En relación a ellas, Rodríguez menciona que algunas de estas técnicas son:

3.5 Autoevaluación

Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable cuando las zonas de mejoramiento necesario se determinan mediante autoevaluaciones, que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el auto mejoramiento los empleados pueden aprovecharlas para establecer objetivos personales de mejoramiento futuro. En este método se pueden utilizar formas basadas en esquemas presentadas en los diversos métodos de evaluación del desempeño.

3.6 Administración por Objetivos

La administración por objetivos es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en los objetivos para los individuos. Se centra en que cada empleado y su jefe establezcan conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. De manera ideal, estos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y son realmente mensurables. Si se satisfacen las dos condiciones, los empleados tienen más probabilidades de sentirse más motivados y alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento, además, pueden ajustar periódicamente su conducta para asegurar el logro de los objetivos en el caso que puedan medir su progreso hacia ellos.

3.7 Centro de Evaluación

Con el propósito de identificar el talento administrativo futuro, algunas instituciones grandes han creado centros de evaluación. Muchas organizaciones han afirmado que lo que ha hecho una persona en el pasado es el mejor indicio para predecir lo que hará en el futuro. El centro de evaluación implica una forma normalizada de evaluación de las habilidades de un individuo como jefe, o sus necesidades de desarrollo relacionadas con los objetivos propuestos. Esas evaluaciones someten a empleados escogidos a entrevistas profundas, pruebas psicológicas, historia de antecedentes personales, debates en grupo, calificación de otros empleados y ejercicios simulados de trabajo para evaluar el potencial futuro.

Los resultados pueden ser de gran utilidad para ayudar a la alta dirección a tomar decisiones sobre ascensos de personal. A partir de las calificaciones compuestas se elabora un informe sobre cada persona evaluada. Werther y Davis, también hace referencia a una técnica de evaluación orientada al futuro, denominada Evaluaciones Psicológicas, que:

3.7.1 Evaluaciones Psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales, cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los superiores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Es importante tener en cuenta por medio de qué método será realizada la evaluación de desempeño que permita mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado. La escogencia del método varía de una organización a otra, debido a que este proceso se enfoca en determinados objetivos fijados previamente y apoyados por las políticas de evaluación, es por ello que se utilizan ciertos criterios de equidad y justicia, y varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Estos métodos pueden estar orientados bien sea al pasado o al futuro, y para desarrollarlos cada uno de ellos comprende una serie de técnicas, las cuales de ejecutarse adecuadamente pueden ayudar a mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

El personal de apoyo académico al no contar con una evaluación de desempeño en el pasado nos inclinamos en los métodos de evaluación con base en el futuro, los mismos, se basan en el desempeño por venir del empleado, mediante la evaluación de sus capacidades. Las técnicas que incluye este tipo de método son novedosas y permiten tanto al empleado como a su jefe, pronosticar cómo será su desempeño futuro, por eso la idea de elegir la opción mencionada anteriormente de 360° donde incluye una autoevaluación, la que permite que el propio empleado mida sus fortalezas y debilidades y a través de ello corregir las fallas presentes, la evaluación de los colaboradores, la evaluación del jefe inmediato, de los compañeros, de los

usuarios, para lograr una retroalimentación entre todos los empleados de la institución.

Es muy importante que este proyecto de evaluación de desempeño del personal de apoyo universitario se lleve a cabo ya que la gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de dirigir el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los empleados y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión del desempeño.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación del desempeño obtenido por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección de la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación, entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura institucional, que conlleva al compromiso y la motivación de las personas.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sin número de elementos que permiten valorar la contribución de los empleados y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los empleados.

Mezcla de Técnicas

Casi todas las organizaciones combinan varias técnicas de evaluación. El aspecto cuantificable de las estimaciones permite comparar a los empleados y por lo siguiente, es útil para tomar decisiones acerca de salarios y ascensos.

3.8 Resultados finales esperados a partir de la gestión del desempeño

La organización tendrá en sus manos, si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la institución, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización con los evidenciados en cada uno de los participantes en el proceso de evaluación.

La gestión del desempeño tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde la gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer un programa de coach con los empleados, de tal manera que la evaluación apunten al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacta necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado. Coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la institución y la comunidad” (Chiavenato, 1998).

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión, objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los procesos principales, funciones de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión de éste; y la formación y desarrollo de los recursos humanos, en función de la mejora permanente de su desempeño integral. De forma general se pudiera expresar gráficamente este proceso a través del siguiente modelo conceptual.

3.9 El sentido de pertenencia y el éxito de las organizaciones

El éxito de una organización depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, cómo perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es "La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral". La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la institución depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a este cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma aporta Estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Las instituciones se plantean a menudo el siguiente interrogante: ¿Cómo medir el clima organizacional? La respuesta es

que esa medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la institución. Según los estudios realizados en el ámbito de la organización los aspectos que se consideran son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral;
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta los roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos;
- La protección que se brinda en la institución en cuánto seguridad en el trabajo;
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas;
- La capacitación que brinde la institución;
- La motivación y la calidad de vida en la organización;
- La imagen de la institución, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas como: cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo en la institución. Sin embargo, estos instrumentos presentan inconvenientes, ya que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos;
- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral;
- Los métodos de remuneración y sistemas que se aplican para implementarlos;
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados;
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

3.10 Problemas que presenta la evaluación de desempeño

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y que perjudica tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. A continuación las siguientes limitaciones (Robbins, 1996).

Error por Indulgencia

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

Error o Efecto del Halo

El efecto del Halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable, el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

Error por Similitud

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

Motivación baja del Evaluador

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas. Existen evidencias que muestran que es más fácil obtener evaluaciones precisas cuando los premios importantes dependen de los resultados.

Tendencia Central

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo. También es posible que la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se vea obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala. Cuando esto sucede, se dice que esta acción corresponde a la tendencia central, que es la reluctancia a otorgar evaluaciones extremas; la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos. Los evaluadores propensos a cometer este error son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

Teoría de la Atribución

La Teoría de la Atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (Extremas). Por ejemplo, si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un superior puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administra bien el proyecto o su tiempo. Al contrario, si el proyecto se demoró porque el Jefe de departamento pidió algo de mayor prioridad, un superior podría ver este proyecto incompleto en términos más positivos.

Por su parte se destacan otros problemas comunes, entre ellos:

Falta de objetividad

Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método de escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir; además, estos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado. Aunque siempre existirá una subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales puede colocar al evaluador y a la institución en posiciones insostenibles con la organización y con las directrices de oportunidad equitativa de empleo.

Prejuicios de Comportamientos Recientes

Casi todos los empleados saben con precisión cuándo está programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el período. Mantener registrado el desempeño a través de un periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

Prejuicio Personal (estereotipos)

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un ilícito costoso. Los efectos del prejuicio cultural, o estereotipos, pueden influir en las evaluaciones.

Manipulación de la Evaluación

En algunos casos, los superiores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema.

Por ejemplo, un superior puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el superior puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja. En cualquier caso, el sistema está distorsionado y las metas de la evaluación del desempeño no se pueden lograr (Mondy y Noe, 267).

De igual forma, Dolan y Randall, hacen referencia a algunos errores habituales que suelen presentarse, entre ellos:

Error de Severidad

Los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento. Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los supervisores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para liquidar cuentas es lo más probable que califiquen de modo más

estricto. Las sesiones de formación en las que incluye la inversión de papeles y la creación de confianza entre superior y subordinado reducirán este error.

Efecto de Contraste

Se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado quedan afectadas de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado medio parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un empleado destacado, el empleado medio se percibirá como una persona que rinde poco.

Efecto de Contagio

Cuando las evaluaciones pasadas de rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados.

Una de las principales preocupaciones de los empleados al momento de que se realice el proceso, es la posibilidad de que exista falta de objetividad del sistema de evaluación del desempeño, ya que dicho proceso es esencial en muchas de las decisiones de la administración de recursos humanos, y los empleados que creen que el sistema de evaluación es poco objetivo pueden considerar que el proceso es una pérdida de tiempo. Por tal razón es de vital importancia conocer los posibles problemas que se pueden manifestar durante la revisión del desempeño y, que pueden afectar las decisiones que se tomen en la administración de recursos humanos; para de esta forma minimizar tales problemas.

Es importante tener en cuenta que muchos de los problemas que suelen presentarse son a causa de una implementación inadecuada de las técnicas mencionadas previamente, de igual forma puede ocurrir que no se han especificado claramente los criterios distintas maneras, asimismo, cuando no existen incentivos para desarrollar con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante la aplicación del proceso, entre ellos como se mencionó anteriormente pueden ocurrir problemas como la indulgencia, efecto del halo, motivación baja del evaluador, tendencia central, prejuicios personales y de comportamientos recientes, todas estas limitaciones pueden llevar a desarrollar una evaluación errónea, pues de no conocer cada una de ellas, se pueden afectar las decisiones futuras que sean tomadas por la administración de recursos humanos que van en beneficio tanto del empleado como de la organización.

3.11 Entrevista de retroalimentación

Este es uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño debido a que es aquí donde el evaluador puede dar a conocer los resultados de la medición de su rendimiento al evaluado.

Villegas comenta que “una entrevista de evaluación es una conversación con finalidad entre dos personas cuyo tema central es el desempeño del empleado evaluado” (Villegas, 1998). Es decir, la entrevista de retroalimentación debe estar basada únicamente en el comportamiento laboral del personal evaluado, fomentando en el mismo la idea de mejorar sus fortalezas y de esta manera establecer opciones que permitan corregir las posibles debilidades que existan.

Para llevar a cabo la entrevista de la evaluación con la formalidad que es recomendable, deben considerarse los siguientes aspectos, a los cuales hace mención:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado;
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias;
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones;
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio;
- Ser específico, evitar las vaguedades;
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales;
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado;
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño;
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario;
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Para que la retroalimentación se brinde de manera exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el evaluador como el evaluado la vean como un

medio para resolver problemas y no para encontrar errores, para esto el evaluador debe analizar muy bien los resultados obtenidos y así ayudar al evaluado a establecer sus metas y planes de mejoras, y sugerir medios por los cuales se pueden llegar a lograr las metas ya establecidas. Al momento de realizar la retroalimentación las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva dicha sesión, pues se debe tener un equilibrio entre las áreas de desempeño eficiente y las deficientes, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Sin embargo, para evitar críticas al trabajador, si se necesita realizar algún comentario negativo, estos no deben incluir a la persona misma, sino que deben estar basados en las deficiencias que se observaron durante el trabajo, de esta manera el empleado conoce con exactitud los resultados que se esperan de su labor y qué cambios pueden efectuarse.

Aunque no se puede cambiar el desempeño pasado, si se puede influir en el desempeño futuro, por lo tanto, la entrevista de retroalimentación debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para que el empleado pueda emprender las acciones a fin de mejorar las áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio, y la Institución debe ofrecer la ayuda necesaria al empleado para lograr los objetivos fijados al inicio del proceso de evaluación.

3.12 Relación de la evaluación de desempeño con otras funciones de la administración de recursos humanos

La meta principal de un proceso de evaluación es mejorar el desempeño de los trabajadores y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, este proceso es de vital importancia para todos los demás procesos que se llevan a cabo por medio de la administración de recursos humanos, al respecto se expone:

“Un programa de evaluación de desempeño tiene interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo desempeño es evaluado. Para el departamento de personal es un sistema de información administrativa; en tanto que para el empleado es un medio de retroalimentación que le sirve para orientar los aumentos de sueldo y los ascensos. Sin embargo, es conveniente indicar las relaciones de la función de la evaluación de desempeño y otras funciones básicas del departamento de personal” (Rodríguez Valencia, 2007).

Por otra parte, Mondy y Noe, hacen referencia a que, los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de los

recursos humanos. Igualmente, el referido autor presenta algunos de los procesos con los que guarda relación la evaluación de desempeño:

a- **La Planeación de Recursos Humanos:** Debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos claves.

b- **Reclutamiento y Selección:** Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño del solicitante del empleo estos datos pueden proporcionar puntos de referencias para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas.

c- **Capacitación y Desarrollo:** Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y las Autoridades de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias,

d- **Programas de Compensación:** Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón de un plan estratégico de una empresa.

e- **Planeación y Desarrollo de Carrera:** Los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden utilizar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

f- **Relaciones Internas con los Empleados:** Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización permite una mejor administración de las funciones del personal, pues los obtenidos son de gran ayuda para los programas de compensación, los cuales incluyen: ajustes salariales, transferencias, ascenso, despidos. Así como para el reclutamiento y selección, ya que los resultados del proceso de evaluación sirven

de guía para juzgar las respuestas futuras de los nuevos solicitantes, y de igual forma, evaluar si la decisión de selección e ingreso a la empresa del empleado evaluado fue correcta. De igual forma se pueden identificar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las debilidades e incrementen las oportunidades para el empleado en cuestión, por medio de esto se puede determinar el potencial de una persona e implementar planes de carrera por parte de las Autoridades Universitaria que le permitan al empleado realizarse tanto profesional como personalmente. La evaluación de desempeño es un proceso que le ofrece a la organización la oportunidad de crecer y desarrollarse frente a las demás empresas, ayudando a que se beneficien tanto los trabajadores como a la Institución en sí. Es un proceso que influye en todas los demás procesos y actividades que se realicen en la administración de recursos humanos, y tiene gran valor sobre las decisiones que se tomen con relación al personal, por tal motivo es de gran importancia que se desarrolle de manera adecuada y cumpla con todos los requerimientos necesarios para su perfeccionamiento (Mondy y Noe, 2005).

CAPÍTULO IV: PROPUESTA GUÍA DE SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1 Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias

El diseño de la propuesta Guía se basa en los conceptos y procedimientos establecidos para un Sistema de Evaluación de desempeño integral y nos basaremos en el Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias, que es utilizado por diversas organizaciones para la gestión del personal o recurso humano.

El objetivo es proponer un proceso de evaluación diseñado específicamente para el contexto de la UNCuyo, considerando los parámetros de evaluación, la propuesta de un instrumento que permita la sistematización de la información y la forma de comunicación de los resultados.

Figura 3

Propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal no docente de la Universidad Nacional de Cuyo.



Fuente: elaboración propia².

² Nota: el esquema gráfico muestra la integración de un sistema de evaluación por competencias alineado al Plan Estratégico 2030.

Esta guía para la evaluación del desempeño laboral del personal de carrera o en períodos de prueba, define muy claramente las condiciones que debería cumplir un sistema completo de evaluación: la concepción de la evaluación del desempeño se ubica en el contexto de la gestión del recurso humano y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo por competencia laboral, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo en función metas institucionales, pero además, es fundamental que en este proceso, se promueve la carrera y el bienestar del personal no docente.

De acuerdo con este planteamiento la guía tiene como propósito adicional el de ofrecer un apoyo técnico y de sistematización, que permita al personal no docente, encauzar los procesos que se derivan de la evaluación, como son, la formación o actualización y el desarrollo de la carrera acuerdo con el enfoque de competencia laboral, las promociones de escalafones o de jerarquización de la planta, las propuestas de rotación u otras estrategias que permitan el desarrollo del recurso humano de la UNCuyo.

4.2 Pautas a tener en cuenta para el uso de la guía

Para adentrarse en el proceso de evaluación del desempeño laboral se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a) Tener presente el Decreto 366/2006 que homologa el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector no docente en las Instituciones Universitarias Nacionales, por el cual se establecen las directrices para la evaluación del desempeño laboral de los agentes de la Universidad. Se transcribe a continuación.

ARTÍCULO 16:”....El empleador deberá capacitar al personal para que haga uso de sus capacidades para desarrollar diversas tareas, oficios o roles que se requieran para poder cumplir con la misión asignada, ya sea en forma accesoria, complementaria o afín”.

TÍTULO 9

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Art. 131º: Se entiende por evaluación de desempeño, la realizada acerca de competencias, aptitudes y actitudes del trabajador, y del logro de objetivos o resultados en sus funciones.

Art. 132º: La evaluación de desempeño deberá Contribuir a estimular el compromiso del trabajador con el rendimiento laboral y la mejora organizacional, su desarrollo y capacitación, la profesionalidad de su gestión y la ponderación de la idoneidad relativa.

Art. 133º: La evaluación de desempeño se hará en Forma regular, anualmente, y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos.

Art. 134º: Cada agente será evaluado por un órgano de evaluación que en cualquier caso deberá integrarlo el jefe inmediato superior. A tal efecto se confeccionará un formulario, donde se registren calificaciones de 1 a 10 respecto de los factores que se mencionan a continuación:

- a) nivel de presentismo y puntualidad
- b) responsabilidad
- c) conocimiento del área donde se desempeña
- d) iniciativa
- e) eficiencia, eficacia y creatividad
- f) espíritu de colaboración
- g) ánimo de superación
- h) corrección personal
- i) sanciones disciplinarias merecidas durante el período evaluado.

Además, para el tramo superior, se evaluará:

- j) capacidad de planificación y organización

- k) capacidad de conducción y liderazgo
- l) objetividad y compromiso en el manejo del área
- m) aptitud para calificar.

Una vez evaluados los ítems antes mencionados, se consignará su promedio. El puntaje mínimo para considerar la evaluación como positiva será mayor a cinco.

La evaluación del desempeño del agente podrá complementarse con las ponderaciones de otros actores vinculados con su gestión. En caso de que un agente con personal a su cargo (el evaluador) se desvincule del servicio deberá dejar un informe sobre el desempeño de los agentes que de él dependan.

Art. 135º: La evaluación de desempeño será notificada al agente, dentro de los cinco días de producida. En caso de disconformidad, el agente podrá, dentro de los cinco días de notificado, interponer recurso ante la Junta Superior de Calificación.

Art. 136º: La Junta Superior de Calificación se constituirá a nivel de Institución Universitaria y estará conformada por al menos cinco (5) miembros. Su integración será resuelta en paritarias particulares.

Art. 137º: Las decisiones de la Junta se adoptarán por simple mayoría de votos de los miembros presentes en la sesión.

El quórum para sesionar será de tres (3) miembros. En las reuniones de la Junta Superior de Calificación podrá participar el gremio local, a través de un representante y en calidad de vendedor.

Art. 138º: La Junta Superior de Calificación deberá expedirse dentro de los quince (15) días hábiles de la fecha de interposición del recurso. La notificación de esta resolución deberá formalizarse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes. Este pronunciamiento cierra la vía administrativa.

Todas las actuaciones se agregarán al legajo del agente.

Art. 139º: Cada tres años se llevará a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de las evaluaciones producidas por cada agente evaluador, para

determinar su objetividad y eficiencia. Estará a cargo de funcionarios de la gestión, y su resultado se hará constar en el legajo respectivo.

b) Asegurarse que los evaluados con quienes se va a trabajar hayan sido informados de las orientaciones dadas por dicho Decreto al respecto.

c) Alineación de las actividades propuestas al Plan Estratégico Institucional y a sus objetivos estratégicos.

4.3 Etapas de la Propuesta

La presente guía consta de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico de situación actual en cuanto a las herramientas y procesos de autoevaluación y evaluación institucional;
2. Establecimiento de las metas institucionales para un área o sector específico, objeto de evaluación;
3. Diseño instrumento;
4. Validación del instrumento mediante la implementación de una experiencia “piloto” conforme a las metas establecidas para un área o sector específico;
5. Comunicación a los referentes institucionales tanto evaluadores como evaluados;
6. Evaluación integral del impacto y propuestas de mejora del instrumento.

4.4 Desarrollo de las etapas 1 y 2 de la Propuesta

Para el desarrollo de las etapas 1, 2 de esta propuesta se propone conformar una comisión integrada por referentes directivos de Recursos Humanos o Personal, Asuntos Legales e Integrantes de distintas Áreas del personal no docente.

Esto permitirá definir y consensuar las posibilidades de implementación y ajustar la definición de las competencias, conforme a las factibilidades de implementación tanto en el Rectorado como en las Unidades Académicas. Esta comisión debería ser validada por el Consejo Superior y los Consejos Directivos, según corresponda.

4.5 Desarrollo de la Etapa 3: Diseño instrumento

Existen varios instrumentos informáticos que facilitan el registro y gestión del proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones. Estos instrumentos son muy útiles para automatizar y mejorar el proceso de evaluación del desempeño.

El instrumento que se propone a continuación consta de distintas planillas que se basan en el análisis de distintas herramientas de software y que son utilizadas actualmente en distintas organizaciones para registrar el proceso de evaluación de desempeño. En el caso que la Universidad decida implementar una de estas herramientas, gestionará datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del recurso humano.

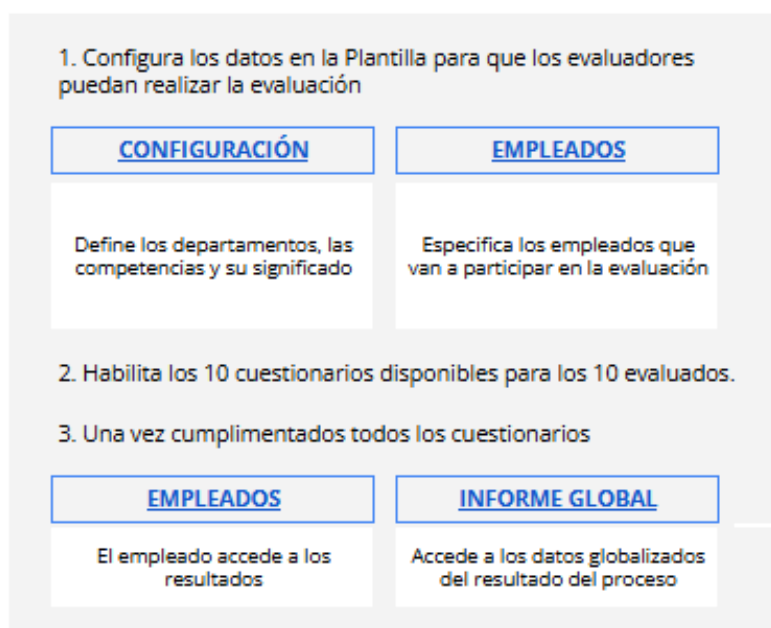
En esta instancia se propone iniciar un diseño mediante planillas en formato Excel, estableciendo algunos parámetros factibles de Evaluación de *Desempeño Por Competencia para el personal no docente* UNCuyo.

Figura 4

Plantilla 1 del Instrumento

Ejemplo Plantilla 1

Con esta plantilla se puede comenzar un Proyecto Piloto de Evaluación de Desempeño para 10 empleados, utilizando hasta 8



Fuente: diseño adaptado de herramienta de software Bizneo HR disponibles en [Los 10 mejores software de evaluación del desempeño \[2024\]](#).

Se observa en la figura 4, que en la plantilla 1, el primer paso es configurar los datos, se definen departamentos, áreas, sectores y las competencias a evaluar. Así mismo se especifican los datos de los empleados que participan en el proceso de evaluación, habilitando los cuestionarios o parámetros de evaluación (definidos en la configuración) para cada empleado.

Una vez que se ha completado el proceso de evaluación para los empleados, por un lado, el empleado podrá acceder a los resultados, y por otro lado, el evaluador y otros miembros que estipulen institucionalmente, por ejemplo, las autoridades, podrán acceder al informe global.

Figura 5

Plantilla 2 del Instrumento

Ejemplo Plantilla 2

1) Definición de las Competencias a evaluar

#	Competencias	Significado
1	Competencia 1	Significado institucional para la competencia 1
2	Competencia 2	Significado institucional para la competencia 2
3	Competencia 3	Significado institucional para la competencia 3
4	Competencia 4	Significado institucional para la competencia 4
5	Competencia 5	Significado institucional para la competencia 5
6	Competencia 6	Significado institucional para la competencia 6
7	Competencia 7	Significado institucional para la competencia 7
8	Competencia 8	Significado institucional para la competencia 8

2) Establecer sectores, áreas, dependencias

#	Sector	Descripción
1	Nombre del sector 1	Descripción del sector 1
2	Nombre del sector 2	Descripción del sector 2
3	Nombre del sector 3	Descripción del sector 3
4	Nombre del sector 4	Descripción del sector 4
5	Nombre del sector 5	Descripción del sector 5

Fuente: diseño adaptado de herramienta de software Bizneo HR disponibles en [Los 10 mejores software de evaluación del desempeño \[2024\]](#).

La plantilla 2 que se muestra en la figura 5 es el espacio donde se definen las competencias que entran en juego en el proceso de evaluación. La comisión organizativa de este proceso intervendrá en la validación de estos criterios institucionales.

Figura 6

Plantilla 3 del Instrumento

Ejemplo Plantilla 3

1) Datos del empleado

2) Evaluación de las competencias

#	Nombre Completo	Puesto	Sector	Fecha de Ingreso	Situación de revista	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	PUNTUACION GLOBAL	VALOR DEL NIVEL
1			▼											puntaje	regular, bueno, muy bueno, excelente
2			▼												
3			▼												
4			▼												
5			▼												
6			▼												
7			▼												
8			▼												
9			▼												
10			▼												

Fuente: diseño adaptado de herramienta de software Bizneo HR disponibles en [Los 10 mejores software de evaluación del desempeño \[2024\]](#).

La plantilla ejemplo 3, consta de dos partes: la primera parte permite la identificación de cada empleado involucrado en el proceso, y la segunda parte, la correspondiente evaluación de cada competencia. Para ello se definirá una escala numerica que puede variar conforme a criterios institucionales.

Puede observarse en este sentido la asignación de un puntaje global, que conforme a una escala predefinida, indicará un valor de nivel.

Se muestra a continuación un ejemplo de estos valores de nivel:

Tabla de Niveles	
Nivel	Puntos
No Aplica	0
Bajo	25
Medio	50
Alto	80
Excelente	100

Conforme a cómo resulte la evaluación permitirá la toma de decisiones estratégicas en beneficio del empleado y de la organización.

Figura 6

Plantilla 4 del Instrumento

Ejemplo Plantilla 4

1. Rellena el cuestionario seleccionando el nivel que corresponde al evaluado en cada competencia

2. Rellena la Fecha de Evaluación

Nombre Completo:
Puesto:

Fecha de Evaluación:
Fecha de Alta:

PUNTUACION TOTAL

NIVEL DE RESULTADO

3. Evalua las siguientes competencias

Criterio	Definición	Nivel	Valor
Competencia 1	Significado institucional para la competencia 1	No Aplica	
Competencia 2	Significado institucional para la competencia 2	Excelente	
Competencia 3	Significado institucional para la competencia 3	Bajo	
Competencia 4	Significado institucional para la competencia 4	Excelente	
Competencia 5	Significado institucional para la competencia 5	Medio	
Competencia 6	Significado institucional para la competencia 6	No Aplica	
Competencia 7	Significado institucional para la competencia 7	Medio	
Competencia 8	Significado institucional para la competencia 7	Alto	

4. Define un Plan de Acción para el Evaluado: puedes proponer hasta 3 acciones

	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución
	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución
	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución

5. Escribe aquí comentarios u observaciones

Fuente: diseño adaptado de herramienta de software Bizneo HR disponibles en [Los 10 mejores software de evaluación del desempeño \[2024\]](#).

Finalmente, en este ejemplo, la plantilla 4, muestra el cuestionario por empleado: en el primer apartado se colocan los datos, la fecha de evaluación y los puntajes; a

continuación, queda el cuadro que visibiliza el nivel obtenido en cada competencia, permitiendo en el punto siguiente proponer un plan de acción de hasta tres acciones posibles para el empleado, las que pueden consistir, por ejemplo, en formación, promoción, supervisión de tareas, entre otras acciones. Así mismo, se pueden escribir los comentarios u observaciones que el evaluador considere pertinente y que quedarán registradas en este proceso.

La plantilla refleja el proceso completo con la propuesta de mejora para cada empleado evaluado.

4.6 Etapa 4: Aplicación del Instrumento en modo piloto conforme a las metas establecidas en el programa y sistematización de la información

La propuesta se sugiere aplicar el instrumento a un grupo de personas invitadas a realizar la validación de esta herramienta. Por ejemplo, podría invitarse a una Unidad Académica en particular, a un departamento o área y a su personal de apoyo académico.

La intención es poner a prueba la herramienta, en todas sus etapas, desde la evaluación, hasta la comunicación y propuesta de mejora.

4.7 Etapa 5: Comunicación a los referentes institucionales tanto evaluadores como evaluados

Los resultados de la implementación serán comunicados fehacientemente al personal evaluado en forma privada e individual, salvo que corresponda a una evaluación grupal de un sector. Conforme se puede observar la pantalla 5 y 6 mostradas previamente.

4.8 Etapa 6 Evaluación integral del impacto y propuestas de mejora del instrumento

Al presentar y completar el Informe Final integrando la evaluación del personal perteneciente a un sector ante los interesados del proceso, se podrá proponer un plan de acción general de mejora continua.

Finalmente la retroalimentación de la implementación por los distintos referentes institucionales permitirán optimizar y sistematizar el instrumento a través de un software institucionalizado, dinámico y ajustable a las necesidades de la universidad, permitiendo la toma de decisiones en relación a optimizar procesos institucionales y la mejora continua de las condiciones laborales y personales de cada persona evaluada, además, el de proponer a nivel institucional la reorganización, creación y fortalecimientos de sectores mediante planes de

jerarquización, rotación o propuestas de implementación de planes de carrera.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño por competencias es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que el proceso de evaluación de desempeño consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los agentes que son parte del *Personal no docente* de la Universidad Nacional de Cuyo y que integran el valioso y fundamental recurso, que son las personas que trabajan en la institución.

En gran medida el desarrollo de este trabajo final me permitió internalizar en el complejo mundo que implica la evaluación del personal *no docente*, estableciendo objetivos concretos, considerando las etapas de desarrollo y las bases teóricas basadas en las normas principales de la Universidad, como es el Estatuto y el Plan Estratégico vigente, además de incluir marcos conceptuales elaborados autores reconocidos. Se ha tenido en cuenta que la evaluación se realiza sobre la principal riqueza que tienen las organizaciones, que es su personal, quienes brindan cada día su mejor esfuerzo.

Esto me permitió indagar y proponer una herramienta, utilizada actualmente en organizaciones en general, como una “Propuesta Guía de un Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias, en el que se han propuesto las pauta y se presenta el diseño de un instrumento que permitirá, el registro de la información para finalmente comunicar y retroalimentar a todos los referentes involucrados en el proceso.

Se fomenta la implementación, ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño, se identifican fortalezas y debilidades, relacionadas a las competencias generales y específicas, permitiendo recomendar las acciones pertinentes al desarrollo y promoción de las personas y su carrera, en beneficio de ellos y de la institución, contando con personas más comprometidas, formadas y emocionalmente más saludables y felices de pertenecer a la UNcuyo.

El desarrollo de este trabajo final me ha permitido valorar la importancia del tema, crecer personal y profesionalmente, afianzando conocimientos específicos, desarrollado habilidades de investigación, de escritura, de trabajo autónomo y a gestionar mejor el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed.. Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ta. edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Administración en los Recursos Humanos*. Cap.9. Evaluación de desempeño (pp. 354-396). 5ta. ed. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

CHIAVENATO, D (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, Idlberto (2007). *Evaluación de Desempeño. En Administración de Recursos Humanos* (pp 241-269). México: McGraw Hill.

DESSLER, Gary (2015). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*: (6 ed.). Editorial Pearson Educación. Consultado en <https://elibro.net/es/lc/siduncu/titulos/108452>

IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R., MATTESON, M., 2006, p. 229). *Evaluación, retroalimentación y recompensas en Comportamiento Organizacional*. Cap VII. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James (1985). *Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. 4ta. Ed. Editorial McGraw Hill. México D.F. .

DESSLER G. (2001). *Administración de Personal*. 8va Edición. Editorial Pearson Educación. México.

DOLAN, S Y RANDALL, S (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial McGRAW-HILL. España.

MEDINA C. (2005). *Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MONDY, Wayne y NOE, Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Ed. Editorial Pearson Education. México.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.RAE. Diccionario de la Lengua Española (2024).

Consultas en <https://dle.rae.es/>

ROBBINS, Stephen (2022). *Administración*. 12va ed Editorial Prentice Hall Hispano americana. México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Cap XII 7ma. Edición. Editorial Cenange Learning. México.

SOTO PINEDA, Eduardo; CÁRDENAS, José Antonio (2007). *La Ética en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. México.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (2022). Plan Estratégico 2030. UNCuyo: Autor. Recuperado de

<https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/plan-estrategico-2030>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (2023). Portal de Gobierno Abierto. UNCuyo: Autor. Recuperado de <http://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/>

Universidad Nacional de Cuyo (2023). Digesto Universitario. UNCuyo: Autor. Recuperado de <https://digesto.uncuyo.edu.ar/v2/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (23 de noviembre de 2023). *Sistema de Consultas de Resoluciones y Normativas Institucionales de acceso público* (Digesto). En <https://digesto.uncuyo.edu.ar/v3/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (2023). V: *Autoevaluación Institucional. Análisis del recorrido histórico de la UNCUYO en términos de evaluación institucional y expectativas de cara a la quinta experiencia de autoevaluación*. Documento elaborado por Comisión Central de Autoevaluación. Recuperado de <https://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/autoevaluacion/inventario>

VILLEGAS J. (1996). *Administración de Personal*. 1ra. Ed... Editorial Texto S.R.L. Caracas, Venezuela.

DISEÑO INSTRUMENTO BIZNEO HR, Compañía De Software en Madrid España se pide un demo y se crea una contraseña en Google.