
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ESTADÍSTICA

ESPECIALIZACIÓN
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Una propuesta superadora al actual sistema de Gestión del
Desempeño en la Unidad Ejecutora Municipal de la Municipalidad
de Paraná, Provincia de Entre Ríos - Argentina**

Autor: Juan Pablo Granero

Director: Carlos Fernando Sosa

Año de presentación: 2022

SÍNTESIS DEL TRABAJO	3
Descripción de la organización	5
Situación problemática	6
Justificación	9
Objetivo general y específicos	11
Alcance	12
Delimitaciones y limitaciones	13
METODOLOGÍA	14
Técnicas	16
MARCO TEÓRICO	17
CAPÍTULO 1. CONCEPTOS.	17
CAPÍTULO 2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	23
Entrevista a la Directora UEM	28
Entrevista al Sub-Director Financiero Contable	31
Entrevista al Sub-Director de Inspección de Obra	35
Encuestas a los colaboradores. Preguntas y resumen de las respuestas.	36
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	50
BENEFICIOS QUE EL SISTEMA PROPUESTO REPORTARÁ	53
SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA PROPUESTO	54
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60
Anexo N°1- Cuestionario preguntas comunes a los colaboradores.	60
Anexo N° - 2 Guion de las entrevistas al personal jerárquico.	62

SÍNTESIS DEL TRABAJO

El presente trabajo, bajo la modalidad de proyecto, ofrece una propuesta superadora del actual sistema de gestión del desempeño de los colaboradores de planta permanente y contratos de servicios, aplicado en la Unidad Ejecutora Municipal (UEM), organismo dependiente de la Municipalidad de Paraná, Provincia de Entre Ríos.

La problemática que motivó el presente trabajo, fue la ausencia de un sistema de gestión del desempeño en el ámbito de la unidad bajo análisis. En dicha organización las personas son gestionadas teniendo en cuenta diversos criterios tales como la tradición, la pertenencia a cierto grupo, la antigüedad, los compromisos políticos, entre otros tópicos. No se consideran aspectos como el desempeño o las competencias puestas en juego por parte de los colaboradores como variable de análisis para tal fin. Esta realidad desencadena innumerables inconvenientes, que van desde la desazón, la falta de motivación y compromiso del personal, sensación de injusticia y de inequidad interna respecto a los beneficios, problemas y conflictos entre los empleados y, en especial, falta de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través de entrevistas, cuestionarios y análisis de documental, se relevó el actual sistema de gestión del desempeño en la organización bajo análisis. Se hizo especial énfasis en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta en la actualidad el método empleado, teniendo como mirada rectora y la razón de ser, la disciplina Gestión de Recursos Humanos. Además, y para asegurar la medición objetiva del sistema, se realizó dicha labor bajo la visión y perspectivas de las partes interesadas en la gestión (director, personal jerárquico, colaboradores). La visión de estos últimos se incorporó a través de encuestas que se les formularon a estos actores claves. A su vez, estas voces fueron identificadas fruto del correspondiente análisis documental y de las entrevistas y cuestionarios que se realizaron al personal dependiente de la organización.

Una vez recogida toda esa información, se elaboró un informe que describe al actual sistema de gestión del desempeño en la UEM, destacando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevadas.

Posteriormente, se propuso un sistema de gestión del desempeño superador del actual, que salve los aspectos negativos y refuerce los positivos hallados, teniendo en cuenta el modelo de gestión del desempeño basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias (Daniels, 1993).

Se analizaron, además, los posibles beneficios que se conseguirían para la organización y para los colaboradores al implementar la propuesta de gestión del desempeño ofrecida. Así se pudo ir

sensibilizando a todos los actores involucrados, formando una coalición que condujera al cambio estratégico resultante de gestionar correctamente al capital humano.

Introducción

Descripción de la organización

La Unidad Ejecutora Municipal (UEM), según la estructura orgánica de la administración pública municipal de la Ciudad de Paraná, es una oficina que depende jerárquicamente de la Secretaría de Obras Públicas (SOP), quien a su vez se encuentra bajo subordinación directa de Presidencia Municipal. La UEM tiene como misión articular el proceso de desarrollo urbano-ambiental de la ciudad en la cual se encuentra inmersa, tomando para ello como instrumento los programas a los que adhiera el Municipio mediante la firma de convenios y que cuenten con financiamiento externo, a través de créditos y/o subsidios del tesoro nacional, provincial y/o de otros organismos, de conformidad con los objetivos y la misión de la SOP. Ejemplo de ello son el Programa de Mejoramiento Barrial I y II (ProMeBa) desarrollados por el gobierno nacional, y que cuentan con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La UEM cuenta, actualmente, con 24 colaboradores, distribuidos entre personal jerárquico y agentes sin cargo. De estos, 16 empleados son de planta permanente y contratos de servicios. Los 8 restantes son contratados monotributistas. Alrededor de un 70% son profesionales con títulos terciarios o universitarios de distintas áreas de conocimientos, entre ellos: ingenieros civiles, arquitectos, maestros mayores de obra, trabajadores sociales, ingenieros ambientales, abogados y contadores; el resto, algunos poseen título secundario, otros no.

La Municipalidad de Paraná, mediante la adhesión y firma de convenios marco, acuerda y expresa su conformidad a los derechos y obligaciones, formalidades y requisitos que el programa exige. Los convenios, importan un acuerdo entre una o varias entidades contratantes y uno o varios operadores económicos (proveedores), para la realización de las obras solicitadas que cuenten con financiamiento externo cuyo objetivo consiste en establecer las condiciones que regirán los contratos que se van a adjudicar durante un período determinado, en particular los relativos a precios y, en su caso, a las cantidades previstas (Juncos, 2016).

Estos acuerdos, buscan instituir lazos de carácter institucional, formales y permanentes con distintos actores y sujetos de derecho, a los fines de permitir la realización de distintas acciones, en este caso financiación económica para la realización de obras de infraestructura en la ciudad de Paraná. De este modo, se aseguran las partes el cumplimiento de las obligaciones asumidas. A una de las partes le interesa que los fondos financieros lleguen para así canalizarlos en los proyectos comprometidos realizar. Por el otro lado, la contraparte quiere que dichos fondos verdaderamente

se apliquen a tal fin, siendo necesario y suficiente demostrarlo por medio de la formal y oportuna rendición de cuentas. Las ayudas económicas que el municipio recibe, se canalizan a través de créditos y/o subsidios del tesoro nacional, provincial y/o de otros organismos; siempre que guarden conformidad con los objetivos y la misión de la SOP, permitiendo el logro de la misión de esta Secretaría, la cual consiste en promover nuevas formas de intervención en el territorio urbano paranaense, considerando los recursos que brindan los programas antes nombrados y las necesidades sociales relevadas.

La UEM está a cargo de un director que cumple la función de coordinación institucional. De este dependen los siguientes puestos de trabajo y responsabilidad (Figura N° 1).



Figura N° 1. Elaboración Propia

Situación problemática

Con relación a la situación problemática que alienta a la realización del presente trabajo, merece destacar que, en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, constantemente se destaca que el talento humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta una organización. Si traemos a referencia las palabras de Moreno Briceño & Godoy (2012) la organización no puede llevarse a cabo sin el recurso humano. Fácilmente podemos advertir que, a través y junto a ellos, en especial si su accionar está alienado a la estrategia del negocio, se logran ventajas competitivas persistentes en el tiempo, satisfaciendo así las necesidades de todas las partes interesadas en la gestión o grupos de interés en la misma.

En el caso de la UEM, ente propio de la administración pública, la atracción de talentos en la mayoría de los casos, no se lleva a cabo teniendo en cuenta las metodologías y herramientas

aprendidas en la especialización que motiva el presente proyecto. El reclutamiento y la selección del personal, lejos lo es teniendo en cuenta las competencias laborales y los talentos de los candidatos.

Según Alles (2008), el recurso humano cuenta con talentos y competencias que contribuyen al crecimiento de la organización. La realidad en la UEM, que propicia el marco en el cual se da la problemática del presente trabajo, se configura en que los candidatos, que luego se eligen para cubrir los puestos de trabajo en la organización analizada, no son seleccionados observando sus competencias y la contribución que puedan hacer a la organización. Salvo raras excepciones, no existe descripción del puesto, ni listado de competencias inherentes a este, por lo que ni el reclutamiento ni la selección, de llevarse a cabo, difícilmente logren el cometido que la disciplina y referentes en la materia le confían.

Además, del proceso de selección del personal, no participan profesionales en la materia, ni siquiera tienen voz los jefes o responsables de los puestos a cubrir. En cambio, políticos, funcionarios de otras áreas, familiares, referentes barriales, entre otros actores, eligen a las personas a las que se les dará el trabajo, teniendo en cuenta criterios personales, de amistad o de filiación entre otros similares, que distan de las competencias y requerimientos que el puesto demanda.

Indudablemente, teniendo en cuenta el enfoque sistémico que exige la gestión de las organizaciones y de las diversas teorías que respaldan la disciplina Gestión de Recursos Humanos, que demandan reclutar y seleccionar correctamente al capital humano; en la UEM no se observa tal regla. Esta realidad, genera problemas y dificultades en el desempeño de los colaboradores, en su motivación y predisposición al trabajo, entre otros innumerables problemas. Los procesos organizacionales y los resultados alcanzados también se ven afectados respecto a su eficacia y eficiencia, en relación a los objetivos que la organización formula o recibe de parte de la superioridad. Esta relación colaboradores–organización, y las características antes descriptas, ya que la organización no solo influye en los sujetos, sino que los determina y es, a su vez, determinada por ellos (Schvarstein, 2002).

Otras de las dificultades que enfrenta la gestión de personal en la organización analizada, es la ausencia de descripciones de puestos. No se puede reclutar y seleccionar correctamente al recurso humano sin tener en cuenta el perfil y los requerimientos del puesto de trabajo, aspectos que naturalmente surgen de una apropiada descripción del mismo. Son muy pocos los que lo tienen, y no dejan de ser una mera descripción global de funciones a realizar, desactualizada.

Muchos de estos inconvenientes se observan en el día a día; en el clima laboral, en los conflictos, en las tareas que no se hacen o que mal se realizan, por mencionar algunos. De persistir esta realidad, los problemas se irán agravando cada vez más. Los colaboradores talentosos, observando que su desempeño poco importa para la gestión del capital humano, donde las oportunidades de crecimiento en la organización y los beneficios en general son aprovechadas por otros agentes que nada o poco hacen al logro del objetivo organizacional, por lo menos el explicitado; cambiarán de actitud. Tal vez agotados por luchar en vano, o tal vez contagiados por la mediocridad y apatía, abandonarán su comportamiento ejemplar o bien renunciarán a la organización, repercutiendo indudablemente en la eficiencia y eficacia de los servicios ofrecidos por la UEM.

Otro de los problemas que se observan es que, si bien existe un organigrama de la unidad ejecutora municipal, el mismo no está actualizado, lo que impacta directamente en la gestión del desempeño, en la comunicación, en la autoridad, responsabilidad y disciplina. La estructura informal cubre dicho vacío, siendo esta la regla común del desempeño: no realiza las tareas quien debe hacerlas, como tampoco son ejecutadas del modo en que deben hacerse, sino que son ejecutadas por quien le dijeron que lo haga, o porque quien cree importante que se la haga, en especial atendiendo los fines y necesidades que dichas actividades importan para la sociedad y para los actores que intervienen.

Ahora bien, frente a este escenario, y como por ahora nada puede hacerse en materia de atracción de talentos, resulta prioritario y sumamente válido, trabajar y esa es la propuesta del presente trabajo, en diseñar y ejecutar una buena gestión del desempeño.

Como punto de partida, se relevaron las formas en que se administra el trabajo, se encargan las tareas, se exige su cumplimiento, se premia y castigan a los colaboradores en relación a como se realizan las labores para las cuales fueron contratadas.

Otra actividad sumamente importante, consistió en diagnosticar el actual sistema de gestión del desempeño vigente en la UEM. Para tal fin, se realizó un análisis FODA, entendiéndolo como un estudio diseñado para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas por la organización (Mendoza Fernández et al., 2016). Esto permitió posicionarse estratégicamente y proponer un coherente, lógico y aplicable sistema de gestión del desempeño, que sea superador del actual, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias y que ofrezca beneficios, no solo para la organización, sino también para los colaboradores.

El interés personal en la investigación, surgió naturalmente al observarse que trabajadores competentes y capacitados, tenían un inadecuado comportamiento y desempeño en la organización objeto de estudio. También, generó curiosidad que regularmente y cíclicamente los problemas, dificultades y contratiempos se repetían y volvían a repetir, como si no hubiera ningún aprendizaje ni experiencia respecto a los aciertos y errores cometidos.

Respecto a la factibilidad del trabajo, el mismo es considerado realizable. Justifica esta afirmación el hecho de haber trabajado en dicha institución, el conocer y tener contacto con los actores o sujetos de los cuales se los entrevistará y preguntará y en especial teniendo la autorización del director para llevar adelante el trabajo.

El trabajo, tiene la motivación de no solo tributar al conocimiento sobre la cuestión objeto de estudio, sino que también los frutos y conclusiones, aportarán herramientas y métodos de trabajo para que los responsables de la gestión lo apliquen y puedan así revertir las debilidades y amenazas detectadas.

Justificación

La UEM tiene la potestad para la firma de convenios y acuerdos con el gobierno nacional, al igual que con otros entes públicos y privados. Estos tratados, permiten el desarrollo de las obras de infraestructura que la ciudad y la sociedad necesita.

La organización objeto de análisis, cuenta con una planta de personal diversa respecto a las profesiones y competencias de sus colaboradores. Integran el capital humano ingenieros, arquitectos, trabajadores sociales, abogados, contadores y personal administrativo y de servicios de carrera. Esta conformación y estructura son exigencias de los organismos con los cuales se suscriben los acuerdos. No las proponen y exigen en vano, sino que están especialmente pensadas para que el trabajo, los compromisos asumidos y la rendición de cuentas se realicen del modo, la forma y oportunidad que corresponda. En este sentido, resulta importante asegurarse primero la competencia y luego el adecuado desempeño de los colaboradores.

La responsabilidad respecto al desempeño, no le compete únicamente al trabajador. La organización y sus directivos tienen un rol sumamente importante en tal sentido. De ese modo, la organización cumple sus objetivos y metas de la manera más eficiente posible. Cada colaborador se convierte en una pieza fundamental de la cadena, interviniendo competentemente en los procesos y, sobre todo, agregando valor a la gestión.

La gestión del desempeño de la organización debe velar para que las personas hagan aquello que deben hacer, del modo correcto. Atada a esta exigencia, y de la mano de la responsabilidad social y bajo el principio de justicia y equidad de la gestión, es que se debe garantizar no solo su buen funcionamiento, sino también reconocer al colaborador competente, por medio del ofrecimiento de beneficios a medida. También debe castigar, en un sentido correcto de la palabra, a las personas que poco hacen en relación a lo que se espera de ellos.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Como guía general del trabajo, se propuso:

- Describir un sistema de gestión del desempeño de los colaboradores de la UEM, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias

Para ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Describir el actual sistema de gestión del desempeño en la UEM
- Establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sistema de gestión del desempeño imperante en la organización
- Analizar la factibilidad de aplicación de un sistema de gestión del desempeño en la UEM, superador del actual, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias
- Exponer potenciales beneficios que conseguirían la UEM y los colaboradores al implementar la propuesta de gestión del desempeño basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias

ALCANCE

El presente trabajo, describe el actual sistema de gestión del desempeño en la UEM, respecto a sus colaboradores directos, sean estos agentes de planta permanente o contratos de servicios. Especialmente, a través del relevamiento del mismo, se determinaron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en relación a la contribución de este al grado de desempeño que esperan los grupos de interés. Posteriormente, y a la luz de lo antes descubierto, se ofreció un sistema de gestión superador del vigente, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias que contenga las premisas y lineamientos de la teoría de Daniels (1993). El atributo fundamental de la propuesta, radicó en la búsqueda de la mejora del desempeño de los colaboradores para así dar conformidad a los actores interesados en la gestión, verdaderos grupos de interés en la misma, sean estos, funcionarios y colaboradores.

Importante destacar que el presente trabajo no pretendió analizar, reflexionar y proponer métodos de selección del personal que observen las premisas y postulados que la disciplina aconseja. Como se expresó en apartados anteriores, intereses políticos, personales y de gestión dan el marco e imponen pautas a través del cual estos procesos son llevados a cabo; dejando poco lugar para el reclutamiento y la selección del personal por competencias.

La Constitución Provincial, Leyes de regulación del empleo y contratación pública, proveen recaudos, limitaciones y pautas a cumplir para contratar y por consiguiente reclutar, seleccionar y a posteriori gestionar el desempeño del personal. Entre ellas se pueden mencionar los requisitos de idoneidad, capacidad, diligencia, acceso a la administración pública mediante concurso, prohibición de contratación a familiares directos, entre muchos otros.

Como podrá observarse, estas restricciones y recaudos son verdaderos principios rectores que luego pocas veces son puestos en práctica para cubrir las vacantes que se van presentando a lo largo de la vida organizacional. Por otro lado, tampoco se las atiende a la hora de analizar y gestionar las oportunidades de desarrollo de carrera y promoción del personal. Las competencias y el potencial no son variable de análisis para tales procesos y mucho menos para tomar decisiones estratégicas en tales aspectos.

DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

Gran parte de los datos con los que se argumentó el presente trabajo; en especial para dar cumplimiento a los objetivos específicos de describir el sistema actual de gestión del desempeño y el de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo, se basan en las respuestas del personal jerárquico y de los colaboradores de la UEM a los instrumentos metodológicos de recolección de datos que en el próximo apartado se expondrán.

Existen muchísimas variables y condicionantes a las expresiones de estos actores, las que resultan imposibles de considerar en su totalidad. Entre ellas puede mencionarse temor a que las respuestas o comentarios signifiquen una sanción o pérdida de beneficios, malestar de parte de sus compañeros y/o jefes, mayor carga laboral y exigencias, menos tiempo disponible para dedicarles a sus entretenimientos y distracciones que no estén directamente relacionadas al trabajo, entre muchas otras razones que delimiten o limiten la cantidad y calidad de los datos ofrecidos al analista, que luego los emplea al incorporarlos y procesarlos con el objeto de relevar el actual sistema de gestión del desempeño en la UEM.

METODOLOGÍA

Se tuvo especialmente en cuenta y se consideró que no existe una forma rígida de investigar, es así que el presente trabajo se realizó con una serie de pautas que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos propuestos alcanzar. Dichas guías, repararon en diversas dimensiones propias de un trabajo del tipo descriptivo. El método que se eligió fue el descriptivo, y permitió la comprensión más profunda de la temática objeto de investigación. Este proceder, posibilitó además el establecimiento de relaciones entre diferentes variables, proporcionando respuestas a los interrogantes formulados, de modo de poder trabajarlos mediante el enfoque cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2010).

Con la mirada puesta en el componente metodológico, la ahora exhibida investigación tiene un corte transversal. Considerando el tipo de herramientas escogidas, se lo inscribe como un trabajo cuyo enfoque es el cualitativo, al explorarse con mayor profundidad la problemática gestión del desempeño bajo la óptica, visiones, opiniones e inquietudes de los actores claves del proceso. Importante también resaltar que se seleccionó a la UEM como estudio de caso.

Posteriormente, mediante el establecimiento de ciertos criterios, se sintetizaron y sistematizaron los datos recolectados, transformándolos en información para valorizar y dar sentido a la problemática investigada, *“ya que no se puede hacer un amontonamiento arbitrario de ideas y propuestas sin ninguna pauta”* (Ibañez, 2005).

El enfoque y la metodología elegida para llevar a cabo el presente trabajo, se resumen en la Figura N° 3:

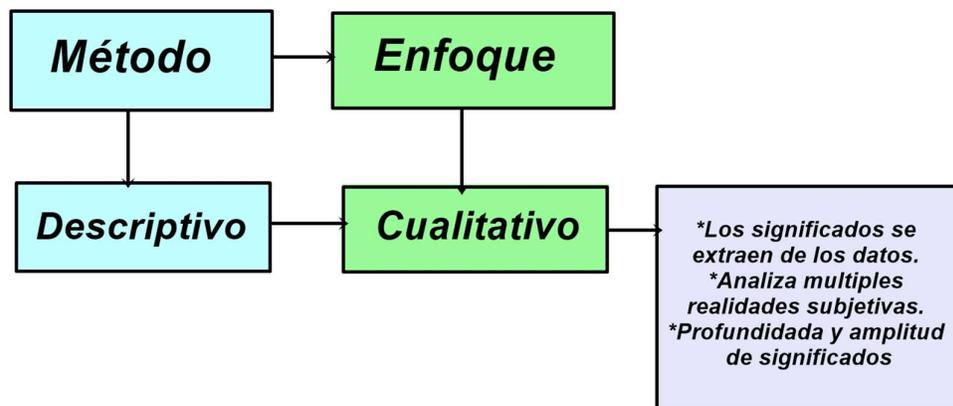


Imagen N° 3- Elaboración Propia

A grandes rasgos, el enfoque y el marco metodológico de trabajo, se realizó teniendo en cuenta las siguientes pautas y propósitos:

- Se intentó en todo momento lograr un pensamiento reflexivo, objetivo y neutral. Esta actitud se logró gracias a la abstracción, motivada también en la intención de incrementar el conocimiento respecto al tema de interés al trabajo y con la premisa de ofrecerlo como capital intelectual a quienes quieran emplearlo en la vida real.
- La generalización lograda fue fundamental, a partir de la muestra de sujetos.
- Se operaron y evaluaron las variables bajo análisis, describiendo luego el comportamiento de las mismas.
- Teniendo en cuenta la naturaleza de los objetivos formulados; el método elegido fue el descriptivo, lo que permitió explicar los componentes de una realidad.
- La fuente metodológica de la información provino fundamentalmente de la recolección y análisis de los datos.
- Los datos se generaron y obtuvieron directamente del lugar de donde suceden los hechos y situación problemática; es decir, de primera mano se recolectaron de la UEM, configurando así en una investigación de campo.

Así entonces, con el deseo de ser objetivos en la investigación, se planificaron las actividades y se ordenó la bibliografía para ir ejecutando el anteproyecto oportunamente formulado que permitiera alcanzar el objetivo principal formulado que es el de proponer un sistema de gestión del desempeño de los colaboradores de la UEM, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias. Como objetivo secundario se pensó en describir el actual sistema de gestión del desempeño en la UEM; identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo; con el propósito auxiliar también de analizar la factibilidad de aplicación de un sistema de gestión del desempeño en la UEM superador del actual, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias; concluyendo con la exposición de los potenciales beneficios que conseguirían, la UEM y los colaboradores al implementar dicha propuesta de gestión del desempeño. De este modo, se logró una investigación coherente, y que sea útil a los funcionarios, responsables de la gestión y a los propios empleados.

Como se expresara precedentemente, el trabajo se estructuró mediante un riguroso enfoque. A tal fin, se planteó, por un lado, que observadores competentes y cualificados puedan informar con objetividad, claridad y precisión a cerca de sus propias observaciones del mundo social (Rodríguez Gómez et al., 1996), debido a que no es una forma específica de recogida de datos, ni a un

determinado tipo de datos, textuales o palabras, sino a determinados enfoques (Pérez Serrano, 1994). En relación a las diferentes metodologías de investigación y enfoques, Hernández Sampieri et al. (2010) expresan que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías.

Con el método descriptivo se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. De este modo se certifica que no se afecte la confiabilidad y la validez de los instrumentos de medición, sorteando la improvisación, la cultura y el tiempo (las culturas, los grupos y las personas cambian y esto debemos tomarlo en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento de medición) (Hernández Sampieri et al, 2010).

Técnicas

Las principales herramientas empleadas para recabar datos de tipo cualitativos, fueron la observación, la entrevista, las encuestas y el análisis de documentos. Estos instrumentos permitieron recolectar válida y confiablemente datos, por medio del análisis de registros, observaciones, categorías, y diversos objetos de interés para nuestro estudio. Se eligió como herramienta de relevamiento la entrevista y la encuesta. Fue así que se realizaron tres entrevistas, una a la Directora de la UEM, y las dos restantes al Sub-Director/a Financiero Contable y al Sub-Director/a de Inspección de Obra. A su vez, se decidió la producción de encuestas anónimas a los restantes agentes de la UEM (administrativos, servicios generales, colaboradores, profesionales, etc.).

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS.

A continuación, se hace mención a las directrices y conceptualizaciones vinculadas a la Gestión Organizacional y a la Administración de Recursos Humanos que han dado marco a los interrogantes, y que resultaron fundamentales para la realización del presente trabajo.

Organización:

Considerando que las organizaciones, son el ámbito de estudio y de aplicación de las formulaciones que se realizaron, se considera oportuno exponer distintas acepciones y por consiguientes significados del concepto organización. Uno de ellos refiere a que son elementos sociales creados por el hombre para alcanzar determinados objetivos. En el mismo sentido, haciendo referencia a la acción de sus integrantes, una organización es una institución social en la cual sus integrantes realizan una serie de actividades; cuenta con una estructura relativamente estable en el tiempo y tiende hacia determinados fines (Kliksberg, 1975). Dicha acción, como se ha expresado anteriormente, lo es en relación a un fin previamente definido. Ahora bien, mucho mejor si las diligencias y acciones están correctamente coordinadas y gestionadas eficientemente: *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla...”* (Chester, 1971, citado por Chiavenato, 2015: Pág.6).

Ahora bien, claro está, que la relación que se teje entre la organización y el recurso humano debiera serlo en la misma sintonía, pensando siempre en el beneficio colectivo por sobre el individual. Importante también resulta tener en cuenta que, en la práctica, las organizaciones públicas se destacan por la subordinación del recurso humano. A lo largo de la historia, la importancia que cobró el recurso humano fue variando; sobre todo, la huella que dejan las personas en las organizaciones. Algunos autores tales como Alfred Marshall (1890) y Adam Smith (1776), dieron idea de la incorporación de las personas como un recurso, que bien gestionado y dentro del correcto ambiente laboral permitirá mejorar la eficiencia (Editorial Grudemi, 2021).

Recursos Humanos:

El capital humano es “considerado como un recurso o un bien intangible, es el valor otorgado a un individuo con el cual se mide su destreza, talentos y experiencia en el campo laboral” dónde se

tratan sus habilidades profesionales como una medida de valor. Donde pierde su valor como persona individual y pasa a ser un bien de la organización. (Editorial Grudemi, 2021).

Una organización que aspira a trascender y lograr sus objetivos debiera desenvolverse en un marco de actuación donde exista una estrecha y acorde relación entre las características personales y las competencias de los integrantes de una organización y el ente en donde prestan sus servicios y realizan sus aportes personales. Así es que cobra sentido la presente cita, la que expresa la idea del siguiente modo “Existe una relación de complementariedad descriptiva entre una organización y las personas que la componen: la una no puede explicarse sin las otras y recíprocamente...” (Schvarstein, 2000, Pág. 102).

Si la organización es un medio para la realización de los fines de sus partícipes, al margen de reconocer sus diferencias ellos comprenden también que solos no pueden acceder nunca al logro de sus objetivos y aspiraciones. En este sentido, la organización es más y es menos que la suma de sus individuos. No cabe duda entonces que toda entidad, que persigue objetivos y por supuesto lo hace con recursos escasos, debe ser gestionada correctamente. A su vez, debe seguir ciertas características tales como: normas explícitas, un carácter formal de las comunicaciones, la impersonalidad de las funciones, la racionalidad de asignación de trabajo, la jerarquía y autoridades claras (Weber, 2007).

Es aquí donde se destaca y cobra vida la importancia del término gestión de recursos humanos y el diseño de planes de sucesión. Estas acciones se llevan a cabo mediante los sistemas retributivos, la comunicación interna, participación, motivación, calidad total, formación de los trabajadores y el desarrollo de sus competencias, entre otros (García de Hurtado et al, 2008) Así fue que se realizó el presente proyecto, para apuntalar al éxito de la organización bajo estudio, donde la Gerencia de Recursos Humanos sea efectiva, y la motivación de los empleados determinante. Fundamental resulta lograr el entendimiento de que, la relación entre la organización y la evolución de su personal permite lograr los objetivos de la misma, a través del diseño de las políticas, procedimientos, planes y programas de recursos humanos; y con el fin de que cada gerente pudiera cumplir sus respectivas metas de forma eficiente.

Estrategia:

En el transcurso de la investigación, se descubrió la necesidad de darle un rumbo, una dirección a la organización. El concepto estrategia resultó vital y útil, entendida a esta como y necesario ocupar, es allí donde una planificación estratégica “...constituye una de las actividades clave de

todas las organizaciones, urgidas de extender su actuación más allá del corto plazo...” (Robles Salguero et al, 2017: Pág. 1).

En este punto, se empleó la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas acciones que están encaminadas a establecer una forma de pensar y/o de hacer las cosas. Su uso se ha generalizado a todos los campos de la vida, tanto organizacional, personal, político, cultural, salud, deportivo y militar entre muchos otros. Si bien tiene su origen en el griego *estratos*, que se refiere al ejército; y en *agein*, que significa “*guía*”, en igual sentido, *estrategos* alude a “*estratega*”, que proviene del latín y del antiguo dialecto dórico. El *estratega* era el individuo que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras para el dominio territorial o para imponer su hegemonía. (Contreras Sierra, 2013)

Comprendido entonces que la organización requiere y necesita de la gestión de los recursos humanos para que estos contribuyan al cumplimiento de los objetivos con eficiencia. Para que esto sea posible, deben planificarse estratégicamente muchas actividades y procesos. Lo que deja al descubierto la importancia de la gestión del desempeño ya que sin ella no se lograrían los fines propuestos.

Resulta así prioritario saber lo que debe hacerse, para así establecer estratégicamente metas y objetivos de distinto alcance que empleen eficazmente los recursos disponibles. Por último, producto de la hipótesis existente y los resultados obtenidos, se irán tomando medidas correctivas o ratificadoras de las decisiones tomadas que aseguren el éxito y sustentabilidad en el tiempo de la organización

En el ámbito interno, conceptos y temáticas tales como diseño de estructuras, definición de funciones, reclutamiento y selección de personal, la gestión del desempeño y de las recompensas apropiadas entre muchas otras actividades, permiten que estratégicamente los colaboradores tengan comportamientos que se acerquen a los requeridos. Por consiguiente, estos autores coinciden en que tanto las necesidades del empleador como la de los empleados comienzan a manifestarse y generar demandas desde el momento en que se decide e inicia el proceso de reclutamiento de personal. El diseño de los perfiles y el establecimiento de los requerimientos del puesto, son importantes, y se deberían tener en cuenta en el proceso de búsqueda de talento específico para el sector, pero también con miradas a un futuro y al posible recorrido que la carrera laboral de cada uno de los colaboradores puede tener.

El concepto de estrategia, a menudo se representa en como la organización quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. Es decir que estrategia en el sentido al que se alude, se refiere a aquello que una organización tiene la intención de hacer o debiese hacer. Una imagen de entidad bien estructurada, con objetivos congruentes y coherentes a su estrategia, dispuesta a lanzarse a grandes faenas a la vista de los stakeholders (grupos de interés).

La identificación de los grupos de interés, debe ser promovida por la propia organización, vía análisis interno y externo a la misma. Así, teniendo en cuenta la importancia de cada uno de estos actores para el ente, se podrán establecer prioridades, objetivos, políticas; y ejecutar en ese sentido decisiones que favorezcan esa relación particular.

Bien se sabe hoy en día, que no se crea valor únicamente a la vista de los accionistas o dueños de una organización. Hay otros interesados en la organización y que también aspiran a que sus necesidades sean tenidas en cuenta y satisfechas por parte de la gestión. De lo contrario el apoyo, la calidad y cantidad del servicio que ofrecen a la organización se verá afectado.

Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

La Especialización en Gestión de Recursos Humanos, marco de referencia en el cual el presente trabajo cobra significado, considera como objeto de estudio principal la Gestión de Recursos Humanos y con ella las personas. El modelo de administración de recursos humanos propuesto por Chiavenato (2015) es compartido por este trabajo y resulta sumamente valioso su aporte. Explica como la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. (Chiavenato, 2015) Cualquier modificación ocurrida en alguno de estos subsistemas, provoca influencias sobre los demás, las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. Enfoque sistémico.

En lo que refiere a Gestión de recursos Humanos (Ordoñez, 1995), plantea que, a través de esta se mantienen y desarrollan los recursos humanos, que competentes y motivados implementan las políticas y planes delineados, permitiendo así el logro de los objetivos organizacionales. Hoy, la mayoría de la bibliografía especializada y muchas investigaciones hablan de la actual preocupación de la gestión de recursos humanos en cualquier organización que pasa por atraer, retener y desarrollar talentos.

Ahora bien, en lo que respecta a la gestión del capital humano, el presente proyecto adopta como postulado la gestión de recursos humanos por competencias. Las organizaciones los están reevaluando, otras destacan la imaginación y la creatividad como capital o riqueza para la

eficiencia, tendencia también en materia de competencias y que permiten visualizar nuevos y modernos conceptos relacionados a la problemática. Estas realidades priorizan el desempeño colectivo y el formato de equipo, en términos relacionados a pericia colectiva, liderazgo, activo intangible, capital intelectual, competencias. A la vista del presente trabajo, serán tomados como sinónimos. Más aun, la gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en post de los objetivos estratégicos (Alles, 2008). En este sentido, se entiende por competencias a las características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Una definición de competencia laboral, sumamente clara y demostrativa del alcance y aplicación práctica del término, dice que es la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que, articulados por la motivación personal en un contexto determinado, generan un repertorio de comportamientos exitosos relacionados a un puesto laboral.

Se puede concluir entonces que la Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los modelos y conceptualizaciones antes precisadas, es aquel enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Desempeño laboral:

El desempeño de los colaboradores en la UEM, se caracteriza por su estabilidad e invariabilidad. Pasan los años, cambian las autoridades y se reiteran las formas y los modos. Lamentablemente esto no significa que se logren los resultados y que la organización goce de una buena imagen interna y externa.

Según Daniels (1993), respecto al desempeño de los trabajadores en el ámbito laboral, está dado por las características de desempeño que atesoran los deportes en equipo, a saber:

- 1) Hay responsabilidades específicas. Las actividades individuales se definen claramente.
- 2) Se observa trabajo en equipo, donde los miembros del equipo se ayudan entre sí.
- 3) Se observan resultados medibles
- 4) Las metas son un reto pero al mismo tiempo resultan alcanzables.
- 5) Hay retroalimentación inmediata. Se conoce el desempeño de cada uno de los integrantes en cada momento. Saben además estos la dirección que deben seguir para mejorar.

- 6) Se ofrece refuerzo positivo de parte de los compañeros, de los aficionados y de los entrenadores. Se aplaude, se felicita, se dan palmadas en la espalda, se anima y se celebran los logros.

Si bien se han realizado algunos pocos relevamientos municipales en materia de administración del personal, ninguno de ellos estuvo dirigido directamente a la medición y análisis de la gestión del desempeño. Como se expresara anteriormente, las pocas intervenciones realizadas lo fueron en materia de aseguradora de riesgo de trabajo, afiliación al sindicato municipal, procesos de entrenamiento y capacitación para la realización de trámites administrativos, gestiones con la obra social, y no mucho más que eso.

Gerencia del Desempeño:

Daniels (1993), define a la Gerencia del Desempeño (GD) como un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo; este enfoque está orientado al manejo de datos, y utiliza el refuerzo positivo como recurso principal para optimizar el desempeño.

En el marco de las actividades de investigación y búsqueda de antecedentes para el presente trabajo, en la Municipalidad de Paraná, tampoco se pudo identificar si alguna vez se diseñaron e implementaron instrumentos para recolectar datos que permitieran el análisis y la toma de decisiones en materia de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en relación a la contribución del recurso humano en post de la consecución de los objetivos organizaciones ni mucho menos en relación a los grupos de interés. Se descartó también por completo que actualmente se esté gestionando al personal o alguna vez se lo hizo mediante un sistema basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias.

Al modelo propuesto en el presente trabajo, Daniels (1993) lo llama modelo ACC de modificación del comportamiento. En líneas generales plantea que el comportamiento puede modificarse de dos maneras: 1) haciendo algo antes que ocurra un desempeño o el comportamiento o 2) por el contrario, interviniendo luego de que este ocurra.

Entonces, si se desea predisponer el comportamiento antes de que ocurra, en este caso se está gestionando a través del empleo de los antecedentes. Ejemplos de antecedentes pueden mencionarse las órdenes e instrucciones individuales o grupales, tan comunes en las reuniones de trabajo. La capacitación. La presencia de una persona o una situación determinada, por supuesto también el establecimiento de objetivos organizaciones y específicos de sectores y áreas de trabajo. También son antecedentes, las prioridades que las autoridades de línea fijan. Las responsabilidades

y deberes que a cada uno le corresponde, ya sea en lo formal o informal. La primera de estas opciones se alimenta de las descripciones del puesto, las políticas, los procedimientos y los reglamentos. Básicamente se busca advertir a los colaboradores lo que se espera de ellos.

En cambio, cuando se pretende intervenir en el comportamiento, haciendo algo después de que este ocurre, se están gestionando las consecuencias. Estas no son más que sucesos que siguen a los comportamientos. Por supuesto, operan en la posibilidad de que estos se presenten, reiteren y confirmen en el futuro. Los administradores y jefes, utilizan mucho las consecuencias para mejorar el desempeño de los colaboradores a su cargo, en especial porque estas consecuencias motivan. Además, permiten y otras tantas veces incrementan la posibilidad de que un comportamiento, se supone deseado, ocurra. En cambio, también por medio de ciertas consecuencias se puede influir para que determinado comportamiento no se presente o se reduzca su producción.

Entonces, la gerencia del desempeño requiere el uso sistemático de los antecedentes y las consecuencias para mejorar el desempeño de las personas en su trabajo (Daniels, 1993). El atributo fundamental de la propuesta formulada, consistió en la búsqueda de la mejora del desempeño de los colaboradores y de ese modo dar respuesta adecuada a las necesidades de los actores interesados en la gestión, verdaderos grupos de interés en la misma, sean estos, funcionarios, colaboradores, usuarios de los servicios tanto clientes internos o externos a la organización.

CAPÍTULO 2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En relación al estado actual de los conocimientos sobre la temática abordada en el presente trabajo, corresponde expresar que no existen referencias de investigación acerca de la gestión del desempeño en la Municipalidad de Paraná y mucho menos en la Unidad Ejecutora Municipal.

Explorando las emprendidas investigativas sobre dicha problemática, se encontró un informe final del proyecto servicio civil realizado por la Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (Dirección Nacional Servicio Civil, 2008) titulado “*Modelo y diagnóstico del subsistema de gestión del desempeño individual y su sistema de calificaciones, en la administración civil del estado*”. En dicho trabajo se abordó, a partir del concepto de desempeño, la necesidad de cambio de las organizaciones, el rediseño de los procesos y el enfoque de roles de los gerentes, además de un relevamiento del actual sistema de gestión del desempeño en la administración pública en Chile y frente a ellos se lo contrapuso a la propuesta de un sistema de gestión por competencias.

El caso de estudio e investigación recientemente enunciado, denota la importancia que a la temática se le da y sobre todo la preocupación de quienes gestionan y controlan a las administraciones públicas respecto a la problemática del desempeño.

Otra referencia investigativa sobre el problema abordado, desde la óptica de la gestión por competencias, fue realizada por Brazzotto (2012) como trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Facultad Nacional de Cuyo. El trabajo se tituló “*Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*”. Valorable el análisis que allí se efectúa respecto a los beneficios que la evaluación del desempeño acarrea tanto para el jefe, el subordinado y para la organización. Culmina dicho trabajo con una propuesta de aplicación práctica del modelo de evaluación por competencias en una entidad denominada Wines of Argentina cuyo rol primordial es el de promover el vino argentino en el resto del mundo y de ese modo posicionarlo en los principales mercados.

Respecto a los antecedentes sobre la temática, resulta válido mencionar el hecho que la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales de la Carrera de Relaciones del Trabajo, ofrece a los alumnos una materia optativa denominada: *Gestión el desempeño laboral en las organizaciones públicas* a cargo del profesor Mariano José Suriani. Esta novedad es sumamente positiva para la sociedad y para las futuras generaciones, en especial por su posible aplicación práctica de los objetivos propuestos.

También otro de los hallazgos en relación a la temática abordada lo fue un ensayo denominado “El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones” (Moreno Briceño et al., 2012) También fue objeto de lectura y comprensión, en especial por el aporte que genera a la presente investigación el trabajo denominado “Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano y capital intelectual” (García de Hurtado et al, 2008) Estos antecedentes respaldan y sustentan las conclusiones y afirmaciones que se desarrollaron.

Así pueden mencionarse y citarse muchas investigaciones y trabajos respecto al factor humano en las organizaciones, su aporte y valor agregado, la evaluación del desempeño por competencias, pero nada se halló respecto a la gestión del desempeño según la propuesta ofrecida en el presente trabajo donde las variables antecedentes, comportamientos y consecuencias claramente lo diferencian de la herramienta gestión del desempeño.

En este apartado, se hizo foco en las normas y reglamentaciones que rigen a los empleados de la UEM. Estas regulaciones son pautas que el sistema propuesto debe atender, para así proteger los derechos adquiridos de los colaboradores, y establecer ajustado a ello sus obligaciones frente a la organización.

En la búsqueda acometida, se encontró que las relaciones y vínculos laborales se rigen por ordenanzas, aprobadas y puestas en funcionamiento por el Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Paraná. De interés al presente trabajo resulta ser la Ordenanza N° 4220 y el Decreto N° 3630 – Estatuto de Estabilidad y Escalafón de los Obreros y Empleados Municipales (Honorable Concejo Deliberante, 2008), con la mención de las Leyes Nacionales N° 24.429 y 24.557.

A continuación, se ilustran algunos de los artículos e incisos importantes y relevantes de la Ordenanza municipal a la luz de la presente investigación:

- ❖ ARTICULO 1°. Son empleados y obreros Municipales, todos aquellos, de ambos sexos, que desempeñan un trabajo en la Comuna y perciban una remuneración determinada en el Presupuesto de Gastos y en Ordenanzas especiales.

- ❖ ARTICULO 2°. Exceptuase de lo dispuesto en el artículo anterior:

a) Los Secretarios del Departamento Ejecutivo, salvo los que desempeñen tales cargos con retención de otro administrativo anterior.

b) Secretarios Privados y Secretarios de Bloques con la excepción de aquellos que desempeñen tales tareas con retención de cargo Administrativo de Presupuesto.

c) Quienes sin ser agentes de la Administración Municipal sean designados en cargos de Director, Sub Director, Jefe de Departamento, Sub Jefe de Departamento, Jefe de Sección o similar, sin ajustarse a las disposiciones de esta Ordenanza, no tendrán derecho a la carrera ni a la estabilidad, pudiendo dejarse sin efecto su designación por Resolución del Departamento Ejecutivo o Concejo Deliberante, según corresponde, sin necesidad de ningún otro recaudo.

- ❖ ARTICULO 4°.- Para el ingreso a la Administración Municipal se dará preferencia en igualdad de condiciones, a los hijos de obreros o empleados de la Comuna y se hará por el puesto inferior del Escalafón correspondiente a cada uno de los grupos o categorías del personal especificado en la Ordenanza General del Presupuesto a saber: (Figura N° 2)

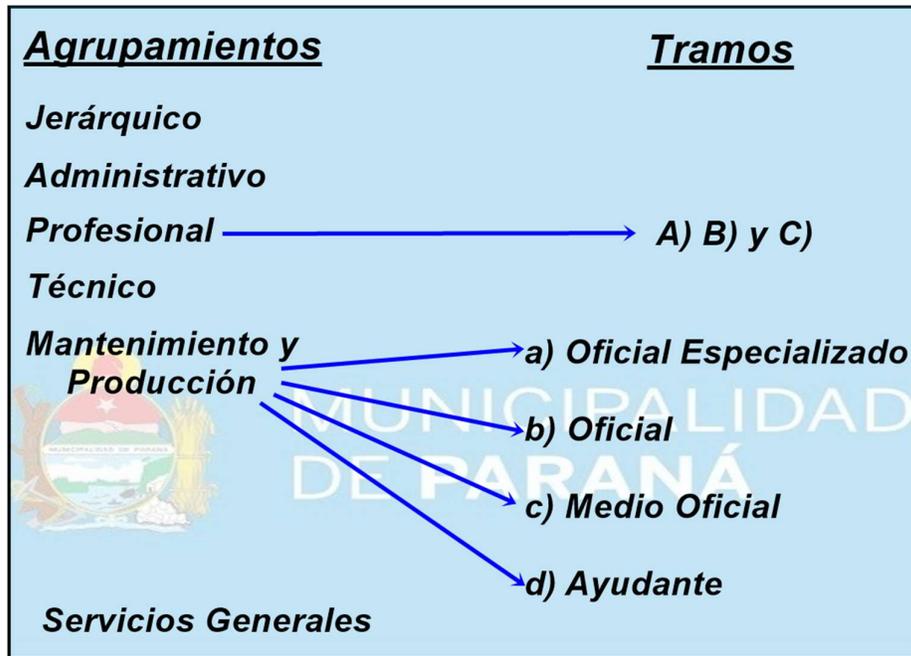


Figura Nº 2 - Elaboración Propia

- ❖ ARTICULO 8°. El Departamento Ejecutivo reglamentará las formas y condiciones en que se realizarán los exámenes y concursos, y los Jefes de la Repartición respectiva, conjuntamente con el Tribunal Administrativo confeccionarán los cuestionarios para las pruebas de suficiencia a que se someterán los aspirantes. Cuando se trate de personal del H. Concejo Deliberante, éste reglamentará los exámenes y concursos y los cuestionarios para las pruebas de competencia serán confeccionados por el Secretario y el Tribunal Administrativo.
- ❖ ARTICULO 14°. Una vez incorporado a la Administración Municipal, el personal de presupuesto gozará de los siguientes derechos:
 - a) Conservación del empleo mientras dure su buena conducta y competencia para desempeñarlo.
 - b) Derecho a la carrera administrativa y a los ascensos conforme con el régimen establecido en el presente Estatuto.
- ❖ ARTICULO 15°. Son obligaciones del personal municipal en cualquiera de las categorías:
 - a) La prestación eficaz del servicio con sujeción al horario y reglamentaciones vigentes.

b) Obediencia a toda orden emanada de un superior jerárquico con atribuciones y competencia para darlas que reúna las formalidades prescriptas por las normas en vigencia y tenga por objeto la realización de actos de servicio, debiendo la orden ser impartida por escrito cuando su cumplimiento sea susceptible de producir la responsabilidad personal del empleado.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Entrevista a la Directora UEM

En éste apartado se analizó la entrevista a la Directora de la UEM. A ella se la consulto sobre los siguientes temas: cantidad de colaboradores y cuantos están a su cargo; opinión sobre el desempeño de los colaboradores; respecto a si emplea o no algún procedimiento de gestión y como lo lleva a cabo para que el recurso humano realice correctamente su labor. Además, y para el caso que, si existiera algún método de gestión que se esté aplicando, su opinión sobre si este podría ser mejorado. Referido a las órdenes e instrucciones al personal a su cargo, se le consultó si ellos saben cómo hacer para realizar correctamente las tareas que tienen a su cargo; si considera que cuentan con la educación formal exigible para el cargo, o la educación informal aprendida por la experiencia en el desempeño de las tareas, y si esto les permite saber el cómo se debe hacer la tarea. Caso contrario, si tienen la formación para suplir las falencias. También, se le preguntó si existen metas y objetivos a cumplir, y si considera que estos se cumplen (Anexo N°2).

Como jefe directo la directora, realiza las recomendaciones o sugerencias para que el trabajo se realice correctamente. Las recomendaciones tienen que ver con las capacitaciones que realizan, descripción del puesto, procedimientos, reglamentos, premios y castigos. Expresó que existe retroalimentación, y refuerzos, no conoce la relación entre antecedente, comportamiento y consecuencias y por último casi no controla la gerencia del desempeño, y si expresó que se logra la eficiencia laboral respecto a alguno de los trabajadores, básicamente aquellos que cumplen con las labores encomendadas y sobre los cuales la organización se vale para alcanzar los objetivos.

Tiene a su cargo a todos los agentes municipales afectados a la UEM, más de 20 personas, sin contar los contratados, cuyo sueldo es financiado por Nación que son cinco. Expresó que, si bien existen jefaturas con personal a cargo y responsabilidades precisas, *no alcanza. Mucha gente hace lo que quiere y como quiere*, no comprenden que hay tiempos, prioridades y formas que deben cumplirse. Hay agentes que trabajan solos, y *prácticamente no hay que estar detrás de ellos*. Por el contrario, otros *no entienden o no les importa* lo que necesita la organización.

El desempeño respecto a los cargos es variado: si bien no es equitativo, *las cosas se terminan haciendo*. Brinda su respaldo y a su vez les exige a quienes responden a sus demandas, cumplimentando los encargos. Aquí entran en el escenario laboral el que es *responsable* y cumplimenta la tarea asignada, al igual que queda en evidencia el que no lo es, terminado siendo igual, es decir no genera valor agregado o recompensa cumplir o no cumplir con lo encargado, en especial ya que no se lo penaliza de ninguna forma lo que no se hace, ni tampoco se premia a

aquellos que bien hacen su trabajo. La respuesta fue contundente *«el que quiere trabajar y cumplir, lo hace porque quiere y es responsable. El que no quiere hacerlo o dedicarse, no pasa nada, no lo pueden despedir, ni bajar el sueldo»*

En relación a la gestión de desempeño, solo lo aplica con quienes son responsables y quieren trabajar, ya le ocasionó muchos problemas el querer exigir a aquellos que *no quieren trabajar: «Podría decir que sí, lo gestiono al desempeño, pero en relación a las personas que sé que me pueden cumplir»*

Reiteró la directora en varias oportunidades que hay personas a las cuales no se le puede pedir demasiado, ya sea por falta de capacidad (capacitación, estudios, conocimiento de los procedimientos) o porque *no tienen ganas de hacerlo*. En estos casos, la tarea recae en el jefe inmediato del personal, o en alguna otra persona que sea seleccionada para la tarea.

El trabajo, de ésta manera, implica un gran desgaste, falta de reconocimiento a quien desarrolla su labor y ausencia de castigos a quien no lo realiza. Hay compromisos políticos implícitos o asumidos previamente y determinadas personas se sienten con derechos adquiridos, que no permiten el correcto trabajo en grupo.

Los beneficios por pago de sueldos y adicionales lo cobran todos por igual y eso suele provocar a un clima laboral tenso y a veces insostenible malestar del equipo o de la totalidad de los agentes participantes de la UEM.

Como forma de gestionar, si es posible mejorarlo desde lo teórico, pero desde lo práctico cree que no puede ser mejorado. Es una cuestión cultural, temas políticos, sindicales y sociales entran en juego.

Si bien el trabajo no es difícil y todos saben lo que tienen que hacer, muchos *se hacen los desentendidos* o no prestan atención; prevalece lo individual por sobre lo institucional. Ahora bien, con respecto a cómo hacerlo, pocos saben. La falta de interés en aprender genera incomodidad para quienes se toman el trabajo de indicar los procedimientos, logrando así el *“no hago porque no sé”*. El saber, el conocimiento de los procedimientos o del trabajo, en la mayoría de los casos, es informal, hay pocos cursos de capacitación y menos exámenes o pruebas de ingreso para ocupar un puesto determinado.

Por lo general, no se castiga a nadie por no hacer aquello que debe hacerse. Se le llama la atención, pero muy rara vez pierden sus adicionales por productividad. Si bien todos saben la existencia de

las ordenanzas, los trámites administrativos y reglamentación que establece cómo deben hacerse las cosas, los errores no son vistos como oportunidades de mejora. En este sentido, remarca que observa poca proactividad, solidaridad y previsibilidad.

En referencia a los objetivos y metas es imposible su cumplimiento en tiempo y forma. Siempre aparecen problemas de sistemas, falta de colaboración de otro sector, de otra área, etc., razón por la cual se procura solicitar las tareas o asignarlas a personas que siempre trabajan, con responsabilidad, y no requerirlo a los agentes que *no cumplen*, por más que lo formal diga que ellos deben encargarse.

La comunicación de la tarea o encargos a los colaboradores se realiza de forma verbal en la mayoría de los casos; eso implica que no quede registro de que tarea se asignó a cuál agente, haciendo que cada trabajador maneje sus tiempos. Cuando algo urge, una vez más el recordatorio es personalmente. Los expedientes o pedidos de informes se hacen por escrito, pero, incluso con las fechas de inicio registradas, no siempre se cumplen los objetivos y metas en tiempo y forma. Lo importante es seguir adelante y cumplir, *en algún momento, de alguna manera*.

Referido a como se mide el desempeño para la entrega de premios o castigos, no pudo precisar si existe una evaluación como tal. Se solicita que se hagan las cosas una y otra vez hasta que se hacen o lo termina haciendo quien se hace cargo.

La gestión prácticamente no es utilizada, solamente cuando se debe recordar un error, o problema antes sucedido porque la gente *se olvida* o *tiene un imán* para atraer problemas y contratiempos.

Cuando se la consultó por si se podía interferir de alguna manera para que la conducta de los colaboradores cambiara, respondió «*solo un poco, a fuerza de estar al pie del cañón exigiendo y controlando*» e «*...insistir, reclamar, exigir, si lo hago, pero ahora solamente con la gente que me cumple y en quien confío, muchos ya me ganaron por cansancio y los dejo que sigan con su vida trabajando como quieran*».

Se abstuvo de hacer recomendaciones o sugerencias en referencia a los procedimientos o formas de trabajar, ya que la gente, por lo general *no la toma bien*. Tampoco cree que el personal vaya a trabajar por algo más que no sea el sueldo y el deber de cumplir un horario.

En referencia al entrenamiento y capacitación *hay poco*, pero la reglamentación y los procedimientos *están*. Inclusive los manuales y la ayuda ofrecida por los programas están disponibles. «*Algunos ni saben que existen*», con lo que los contenidos sugeridos en los manuales,

no se emplean en la labor diaria. No existe descripción de puesto, función y responsabilidades claramente designadas.

Planear y organizar que decir a los empleados respecto a lo que deben hacer o como deben hacerlo le lleva un 95% por ciento de su tiempo, a diferencia de la retroalimentación que solo ocupa un 5%. Es decir, no existe, virtualmente, tiempo para la retroalimentación. Cuando se le preguntó sobre cómo dividiría el tiempo de trabajo e instrucciones; aproximadamente *trabajar y hacer cosas* le lleva un 50% de su tiempo, y 45% *decir* lo que deben hacer los demás.

No hay refuerzos positivos por hacer bien las cosas. Tal vez, con suerte pueden crecer en la organización, pero siempre depende de decisiones políticas más que del desempeño individual. Tal vez, el único refuerzo positivo sea el prestigio y el *respeto de la gente*, o la conciencia de cada uno por el deber cumplido o la ayuda que brinda a la sociedad. Prácticamente no hay refuerzos positivos, se podría decir 5% de refuerzo positivo y 95% de refuerzo negativo. «*Casi nunca se refuerza positivamente*». Los agentes le manifiestan que ella *no se anima* a decir las cosas directamente y dice *cosas lindas* para no ser tan duro con las apreciaciones que debe hacer por un trabajo mal hecho.

La directora tiene la impresión que *las normativas y reglamentos son a favor del empleado*. «*Yo no me arriesgo a sancionar a un empleado. Un reto, un llamado de atención, una cara de enojo, mas no puedo; incluso tampoco se le bajan los adicionales si su desempeño no es el adecuado*».

En referencia a si conoce la relación que existe entre los antecedentes, el comportamiento y las consecuencias dijo que desconocía dicha relación. Aunque le llamó su atención y le pareció *razonable* dicha relación. En la práctica, en el día a día del trabajo no se aplica.

Entrevista al Sub-Director Financiero Contable

A continuación, se vuelcan las ideas y expresiones generadas en la entrevista llevada a cabo al Sub-Director Financiero Contable de la UEM. A él se le consultó sobre los siguientes temas: cantidad de colaboradores y cuantos están a su cargo; opinión sobre el desempeño de los colaboradores. Si emplea o no algún procedimiento de gestión y como lo realiza para que el recurso humano realice correctamente su labor. También se le consultó en relación a si existe algún método de gestión del desempeño que se esté aplicando, y si este se podría mejorar. Referido a las órdenes e instrucciones al personal a su cargo, se le consultó si ellos saben cómo hacer para realizar correctamente las tareas que tienen a su cargo; si considera que cuentan con la educación formal exigible para el cargo, o la educación informal aprendida por la experiencia en el desempeño de

las tareas, y esto les permite saber el cómo se debe hacer la tarea. Caso contrario, si tienen la formación para suplir las falencias. También, si existen metas y objetivos a cumplir, y si considera que estos se cumplen (Anexo N°2).

El personal a su cargo es en lo formal un solo colaborador, que es el puesto de auxiliar contable. En lo informal o real tiene a su cargo tres colaboradores, el ya nombrado auxiliar contable, el jefe de sección despacho y la ordenanza o maestranza que *trae y lleva* documentación y expedientes.

Los puestos, si bien solo en dos de los tres casos están descriptas las funciones y responsabilidades, son mucho *más amplias* que lo que realmente hacen. Dichos colaboradores hacen lo que tradicionalmente hicieron o lo que *creen que deben hacer*.

Si bien gestiona, tarde o temprano *se quejan y reclaman* y su superior termina cediendo en las decisiones que toma, sobre todo con las sanciones o pérdidas de beneficios.

Les solicita que hagan el trabajo de *buenas maneras*, suponiendo que deben hacerlo porque es su obligación. Se propone ofrecer un premio económico y beneficios no económicos (*salir antes* si se termina el trabajo, no ser *tan estrictos* con el horario de ingreso, por ejemplo) cuando las cosas se hacen bien y en el tiempo correcto. No obstante lo propuesto, lamenta que estos premios les corresponden o se los toman igual por decisión del director independientemente si *se lo ganaron* o no.

Cree el funcionario entrevistado que puede ser mejorado el sistema de gestión del desempeño, teniendo en cuenta que se debe aplicar una *metodología donde se valore el desempeño real* de los colaboradores, en relación a lo que *debería hacerse* y reforzar positivamente y negativamente teniendo en cuenta esta brecha o resultado de comparación.

Piensa además que se debe motivar, capacitar y trabajar con el clima laboral, haciendo una buena selección del personal, describiendo los puestos de trabajo, motivando y recompensando correctamente al personal.

«*Todos saben lo que tienen que hacer*». Expresa además que en gran parte de los casos, los colaboradores responden “*siempre se hizo así*», independientemente de lo considerado como correcto y/o adecuado procedimiento. Ese *cómo*, surge de la impronta, ganas, motivación de cada colaborador; que por lo general está *bastante alejado* del ideal del puesto o de los objetivos organizacionales.

El saber, el conocimiento de los procedimientos o del trabajo, en la mayoría de los casos es informal, hay pocos cursos de capacitación y no tiene recuerdos de exámenes o pruebas de ingreso para ocupar un puesto determinado. *No hay manuales de procedimientos*, solo en las *ayudas en línea* de los programas o software, que pocos las usan.

Los colaboradores no hacen lo que deben hacer y mucho menos del modo adecuado o *mejor*. Por lo general lo que se planea hacer no se logra con eficacia ni eficiencia. Se *corre* detrás de los problemas o imprevistos. Debido a la falta de interés o colaboración, siempre encuentran justificativos o explicaciones para hacer recaer la responsabilidad en otro, por su propia *falta de compromiso*, dedicación o cuidado; se intentó que participaran muchas veces, nada funcionó.

El instrumento de comunicación más utilizado es el oral. Las instrucciones y actividades a realizar se las expresa siempre de modo oral. Este proceder según expresó el entrevistado, es utilizado por los colaboradores para desconocer el mensaje o cambiar el sentido o idea de lo requerido. Eso le obligó a tener un borrador y *un Excel* con lo encomendado, sugerido y esperado de cada colaborador, pero siempre *negaban* los colaboradores tal compromiso, prioridad o encargo. Dijo también que *«por último, no me quedó más opción que respecto a las tareas o encargos encomendados, en especial para los más importantes tener que elaborar una nota formal y exigir la firma del recibido del encargo»*. Esto generó mayores malestares en los colaboradores, quejas ante los superiores, mal clima laboral y pedido expreso a la directora de desistir de tal herramienta, al igual que de las sanciones ante los posteriores incumplimientos.

Respecto a las metas y objetivos de la subdirección a su cargo, por lo general se pone sobre sus *espaldas* esa responsabilidad y termina haciendo solo las actividades que los colaboradores no hacen o no terminan. Es menos costoso hacerlo como sub-director, que tener que arreglar o justificar ante su superior las cosas que debieran haber realizado otros. Se ha sancionado varias veces o reprochado el no logro de objetivos y metas. Los colaboradores siempre *lo toman mal* y *se quejan* ante el jefe, y debe dar *marcha atrás* con la decisión tomada.

Expresó el entrevistado que las *pocas veces* que ha reforzado positivamente, los colaboradores *se agrandan*, y, a partir de ahí se cobran ese crédito haciendo mal las cosas, trabajando menos, justificando en que otra cosa hicieron bien y tienen por un buen tiempo *crédito a su favor*. En un principio no lo hacía porque se entendía y confiaba en la capacidad y motivación de los colaboradores, suponía que atento a que el trabajo no era complejo ni abrumador lo podían realizar. Al observar los problemas que había en el desempeño de los colaboradores y a los fines de gestionar su desempeño y contribuir así a los objetivos organizacionales empezó a llevar un

registro de las fallas por errores u omisiones. Fue registrando los problemas más comunes, las tareas demoradas, etapas intermedias donde tenía que controlar; en cierto punto, decidió afianzar la gestión y emplearlo con más regularidad y formalidad. El registro es sencillo, lo hace en planillas Excel que fue depurando y mejorando, a medida que le aportaba información para la toma de decisiones y sobre todo utilizándolo para gestionar el desempeño. Pero pronto comenzaron a presentarse problemas con los colaboradores a su cargo, recriminándole el haberle dicho las cosas «*de frente en la cara las cosas que no hacen*»; que solo a ellos se les exige trabajar duro y hacer demás, no así al resto de integrantes de la unidad. El clima laboral se volvió más tenso cuando le transmite a su director los problemas de desempeño que existían y los datos estadísticos respecto al trabajo de los colaboradores.

En la actualidad, se sigue realizando y empleando dicho registro como instrumento de gestión y control de los objetivos de la subdirección nombrada, no como gestión del desempeño de sus colaboradores, ya que *no tiene sentido*.

La satisfacción laboral es *muy poca*. Los jefes tampoco *apuntan* hacia ello. A veces, especialmente lo hace recomendando, hablando, sugiriendo, y llegó a la conclusión de que a todo el mundo le falta más compromiso «*...si todos hiciéramos lo mismo las cosas el mundo sería diferente, lo mismo para que el sistema y la cultura de trabajo cambie (sic)*». No cree que disfruten sus colaboradores de la labor que realizan. Sí, a muchos les gusta asistir al trabajo para utilizar los recursos de la organización para fines propios. Leer las noticias en internet, recorrer e interactuar en las redes sociales. Salir a hacer trámites al centro o lugares cerca del trabajo, etc.

El entrevistado expresó también que realiza recomendaciones, sugerencias y observaciones, pero la respuesta es la misma, siempre el mismo mensaje «*...si, pero..., más no se puede hacer, la culpa es de otra...*». La culpa siempre es de otro u ocurrieron hechos y situaciones que justifican ese actuar. Otras veces *se ofenden*.

De modo informal, todos saben lo que tienen que hacer. En lo formal no está escrito y definido. Por ello, cuando hay que hacerse responsables o resolver problemas propios de su trabajo, *miran para otro lado* y esperan que otro lo haga o se haga cargo.

Descripciones de puestos no hay; las capacitaciones por lo general no están relacionadas a las necesidades del puesto. Reuniones de trabajo, *tampoco*. Los premios no se dan por el desempeño; pocas veces se castiga. En la mayoría de los casos los castigos *no funcionan*. La gente no los tiene

en cuenta para su desempeño posterior. Las personas responsables y proactivas, si puede ser que las tengan en cuenta, pero *son los menos*.

Entrevista al Sub-Director de Inspección de Obra

Al funcionario se lo entrevistó en relación a los siguientes temas: cantidad de colaboradores a su cargo; opinión respecto al desempeño de los colaboradores; si emplea algún procedimiento de gestión del desempeño y como y que hace para que el recurso humano realice correctamente su labor. También se lo pidió su opinión respecto a si existe algún método de gestión que se esté aplicando, y si este podría ser mejorado.

Referido al personal, se interesó si es que imparte las órdenes de cómo realizar las tareas. Otro interrogante tiene que ver sobre si sus colaboradores saben cómo hacer para realizar correctamente las tareas. Si cuentan con la educación formal necesaria para ocupar el cargo, o la educación informal para ello. Si existen metas y objetivos a cumplir, si estos se lo logran. Si como jefe directo, realiza las recomendaciones o sugerencias para que el trabajo se realice correctamente. Si las recomendaciones tienen que ver con las capacitaciones que realizan, con la descripción del puesto, los procedimientos, reglamentos, premios y castigos. Si existe retroalimentación, si existen refuerzos, sobre si conoce la relación entre antecedentes, comportamientos y consecuencias y por último si gestiona el desempeño, y si se logra la eficiencia laboral (Anexo N°2).

Respecto a las respuestas, dijo que no tiene personal a cargo, trabaja solo. El dependiente formal sabe lo que tiene que hacer. Reconoce que tiene un empleado *en los papeles*, pero que es mejor que *otro lo controle*, y que *muy bien lo hace la directora*.

No sabe si tiene buen o mal desempeño. No gestiona el desempeño, para ello *está la directora*. Le da lo mismo el desempeño y la efectividad del colaborador, sólo hace su trabajo.

Si de fortalezas y debilidades hablamos, *las cosas bien o mal se hacen*, tarde o muy tarde se hacen y *con eso alcanza*. El sueldo *se sigue cobrando y hay trabajo para todos*. Reconoce las debilidades del sistema. Confirma que hay conflictos, problemas y reclamos de las empresas contratistas y empleados, «...*pero trato de no mirar y escuchar*» o bien delega en el superior la resolución de los problemas y reclamos. Amenazas, ninguna, la rueda no puede parar, las necesidades siempre están presentes.

Supone que el sistema de gestión se podría mejorar, pero no le interesa, le da igual si sigue funcionando como hasta como ahora. No percibe si los saberes de los colaboradores son formales

o informales, *la verdad tampoco* le interesa. El conoce su trabajo y *lo que conviene hacer y no hacer para no tener problemas*. No cree que los colaboradores e incluso las autoridades sepan realizar correctamente sus labores. Él no establece objetivos y metas, *«eso lo hacen los jefes»*. No reconoce medio de comunicación formal o informal, *«de eso se encarga la directora y los otros jefes»*. Supone que la gente y la organización no cumple los objetivos y metas, debido a que *«hay muchas quejas»*. No se mide el resultado de trabajo, supone que lo pudieran hacer la directora y los otros jefes. No dispone de ningún dato para evaluar o medir los resultados de trabajo.

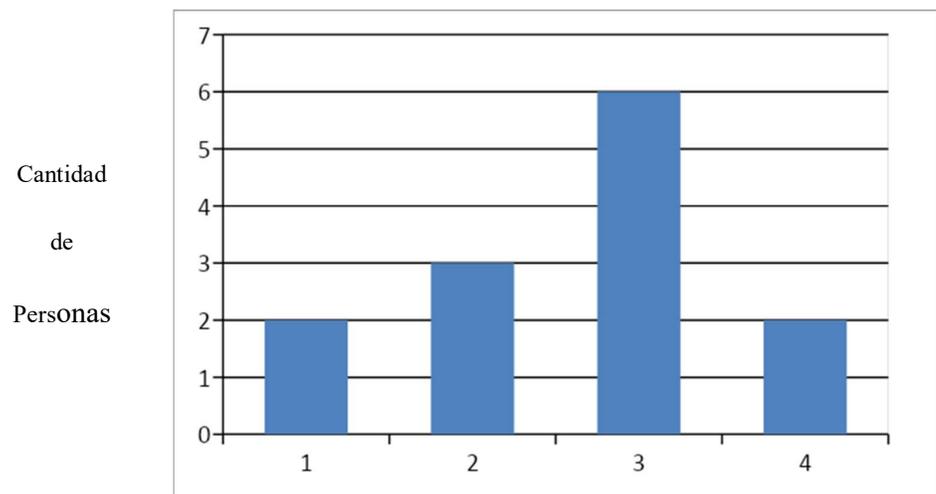
Referido a la importancia que se le da al colaborador y al reconocimiento por su desempeño poco interesa, según sus propias palabras lo que *«Importa es que se hagan las cosas»*. Cree que no se puede influir en los colaboradores para que hagan bien su tarea, *ni pagando un sueldo mayor*, pero tampoco depende de él. No realiza ningún tipo de sugerencia, ni laboral ni de conducta laboral, debido a que asume que *«...a la gente no le gusta que le digan lo que deben hacer»*. Claramente expresó que no cree que le guste, a sus compañeros, el trabajo que están realizando; a él *tampoco*. Entrenamiento hay poco, el personalmente no participa de las actividades formativas que se ofrecen, ni exige que los otros lo hagan. Los antecedentes del comportamiento, la exteriorización de las expectativas y del desempeño deseado, no funciona.

Encuestas a los colaboradores. Preguntas y resumen de las respuestas.

1) ¿Hace cuánto trabaja en la U.E.M?

Responden: 2 más de 20 años, 3 de 20 a 10 años, 6 de 10 a 1 año y 2 menos de 1 año.

Figura N°4 – Antigüedad en la organización (U.E.M.)

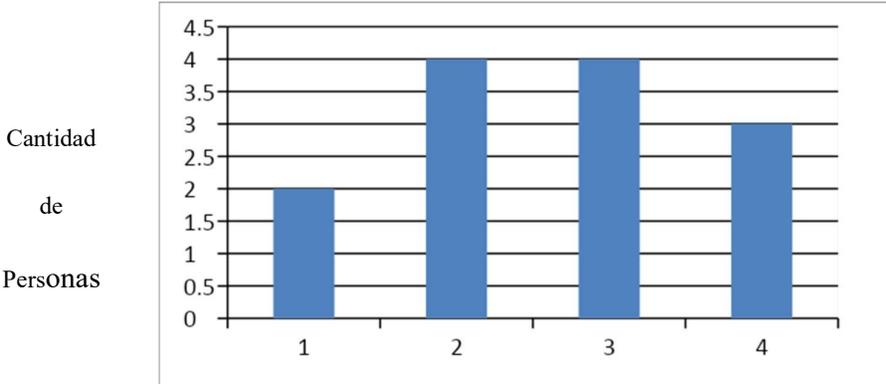


(1) > 20 años, (2) 10-20 años. (3) 1-9 años. (4) < 1 año

2) ¿Cambiaría de trabajo si le pagaran lo mismo y lo trataran mejor?

Responden: 2 que si, 4 que tal vez, 4 no lo creo y 3 que no.

(Figura N° 5) Interés en cambiar de trabajo si lo tratan mejor



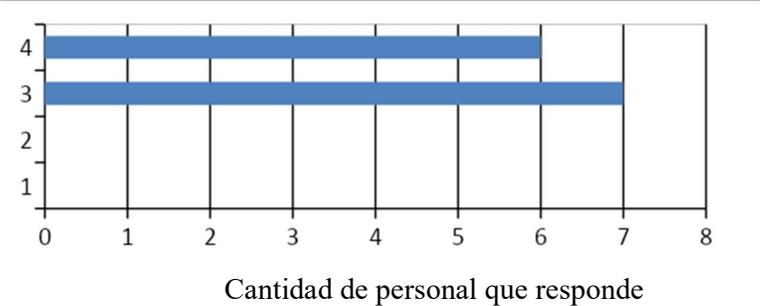
(1) si cambiaría (2) tal vez (3) no cree (4) no cambiaría.

3) ¿Cambiaría de trabajo si le pagaran igual, pero debiera trabajar más duro?

Responden: 6 que no y 7 que no creen.

(Figura N° 6) – Interés de cambiar de trabajo si ganara más, pero debe trabajar más duro.

(4) cambiaría de trabajo
(5) no cambiaría de trabajo
Si debe trabajar más duro.

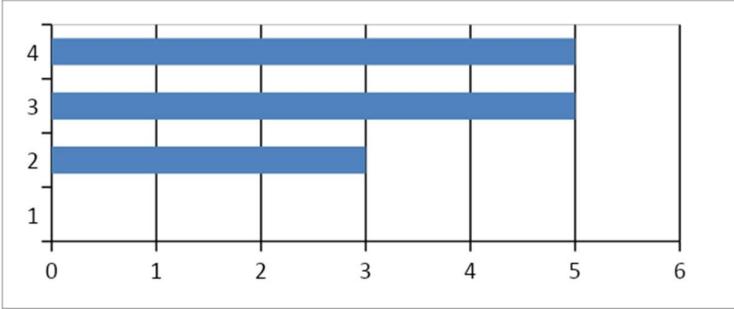


4) ¿Se siente reconocido con lo que recibe de la UEM a cambio de su trabajo?

Responden: 5 que nada, 5 poco y 3 lo normal.

(Figura N° 7) – Reconocimiento de parte de la organización en relación a su desempeño

(4) sin reconocimiento
 (3) poco reconocimiento
 (2) reconocimiento normal



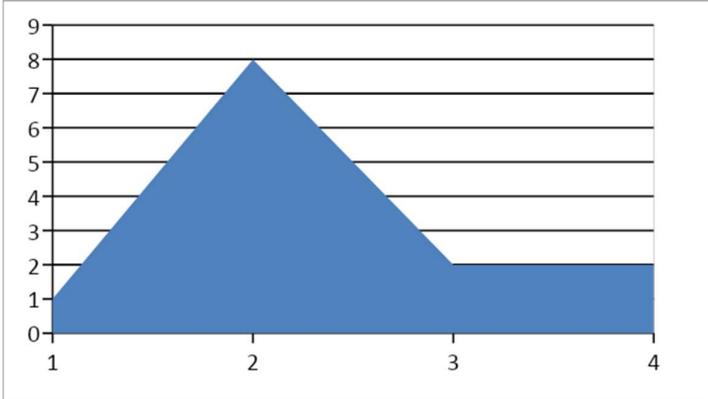
Cantidad de Personal

5) ¿Usted hace todo lo que está a su alcance en su trabajo o podría hacer algo más?

Responden: 1 que sí, 8 a veces, 2 casi nunca y 2 nunca.

(Figura N° 8) – Nivel de dedicación de Ud. al trabajo.

Cantidad de personal

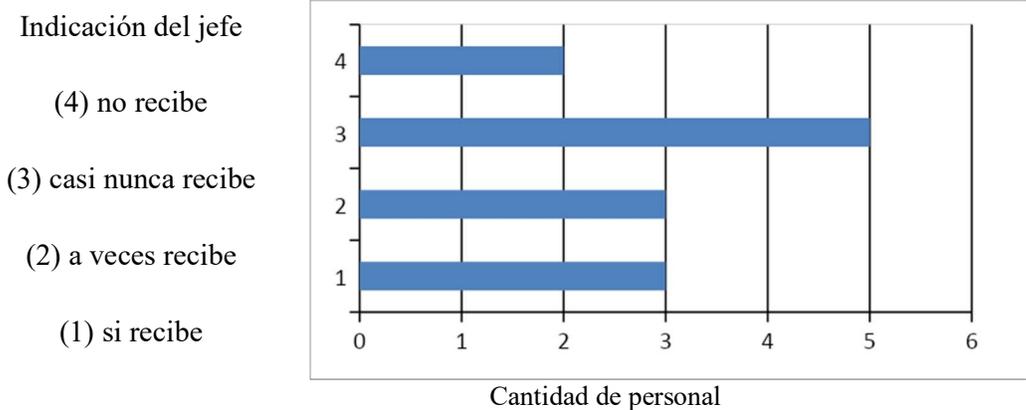


(1) Hace todo lo que está a su alcance
 (2) a veces hace todo lo que está a su alcance
 (3) casi nunca. (4) nunca hace lo que está a su alcance

6) ¿Su jefe directo, le dice lo que Ud. debe hacer y cómo debe hacer su trabajo?

Responden: 2 nunca, 5 casi nunca, 3 a veces y 3 sí.

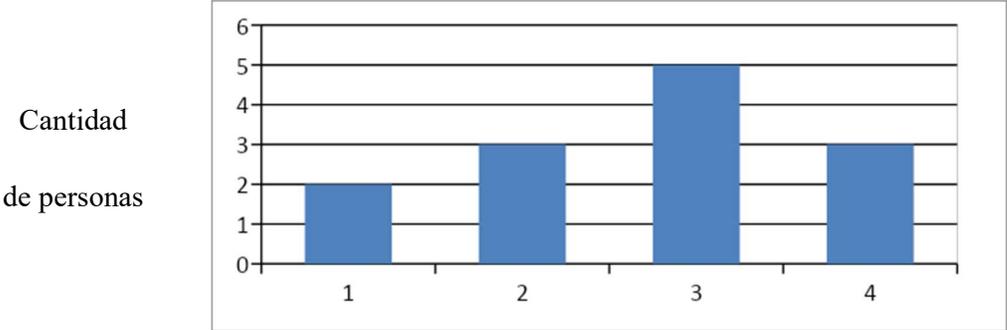
(Figura N° 9) – Directivas de su jefe respecto al trabajo



7) ¿Su jefe directo, trabaja a la par o más que Ud.?

Responden: 2 sí, 3 a veces, 5 casi nunca y 3 nunca.

(Figura N° 10) –Como trabaja su jefe en relación a sus colaboradores.

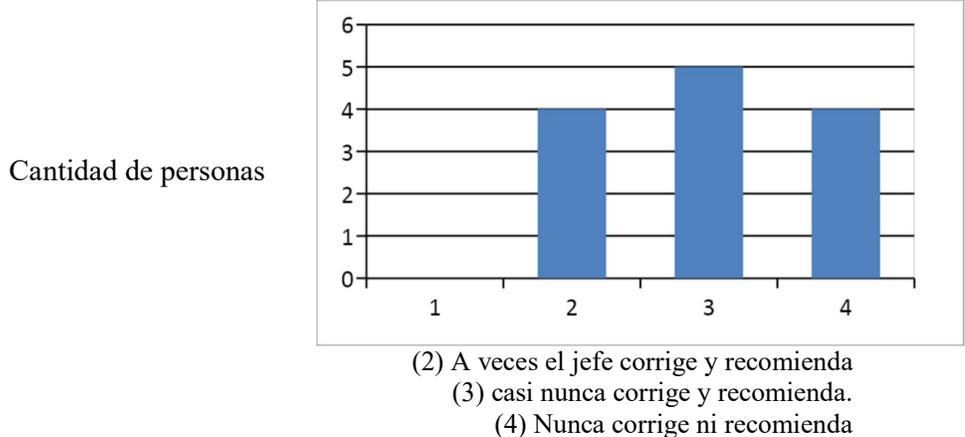


(1) a la par de sus colaboradores (2) a veces a la par
(3) casi nunca a la par (4) nunca trabaja a la par de los colaboradores

8) ¿Su jefe, lo corrige, recomienda?

Responden: 4 a veces, 5 casi nunca y 4 nunca.

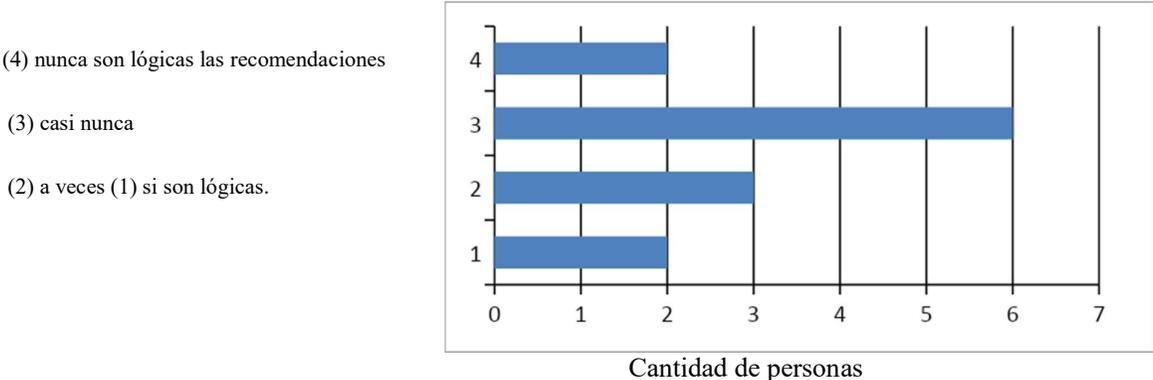
(Figura N°11) – Corrección del jefe a sus subordinados.



9) Las recomendaciones, sugerencias y correcciones que su jefe le hace. ¿Son lógicas, correctas, interesantes y válidas?

Responden: 2 nunca, 6 casi nunca, 3 a veces y 2 sí.

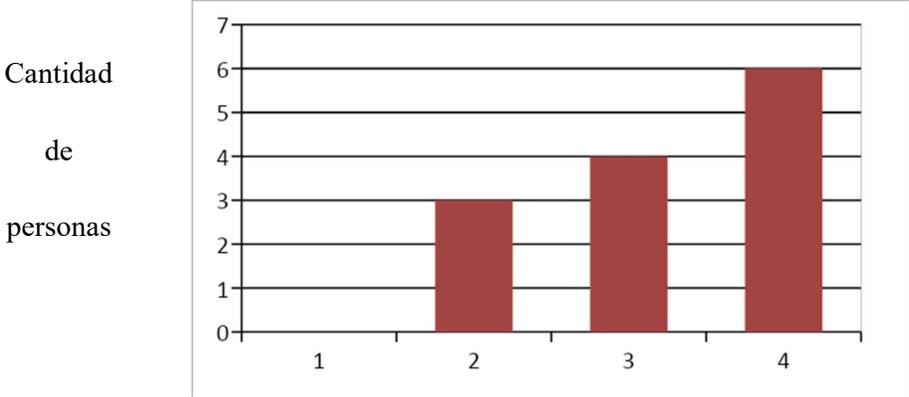
(Figura N° 12) – Recomendaciones del jefe



10) ¿Para corregirlo su jefe utiliza vocabulario y palabras inadecuadas y subidas de tono?

Responden: 3 a veces, 4 casi nunca y 6 nunca.

(Figura N° 13) – Vocabulario utilizado por su jefe para corregirlo



(2) a veces lo utiliza lenguaje inadecuado para corregir (3) casi nunca (4) nunca

11) ¿Su jefe lo corrige y reta delante de otros?

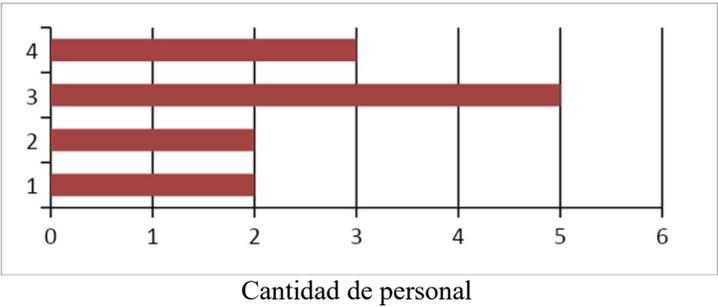
Responden: 3 nunca, 5 casi nunca 2 a veces y 2 sí.

(Figura N° 14) – El jefe corrige delante de otros.

(4) nunca el jefe corrige delante de otros

(3) casi nunca (2) a veces

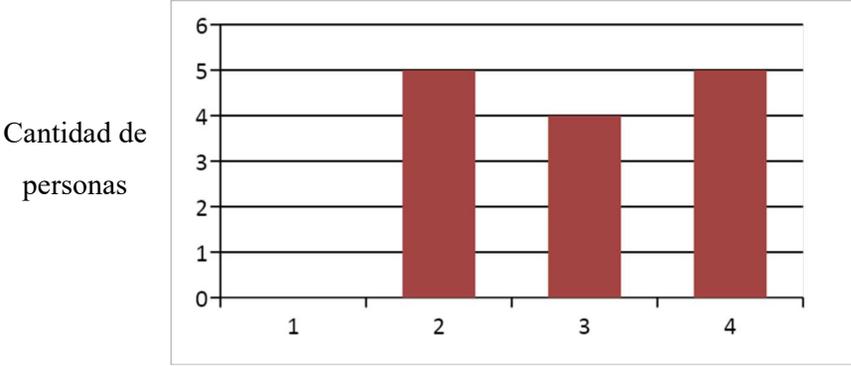
(1) si corrige delante de otros



12) ¿Hace caso y adopta las recomendaciones, sugerencias y correcciones que su jefe le hace?

Responden: 5 a veces, 4 casi nunca y 5 nunca.

(Figura N° 15) – Adopción de las recomendaciones del jefe

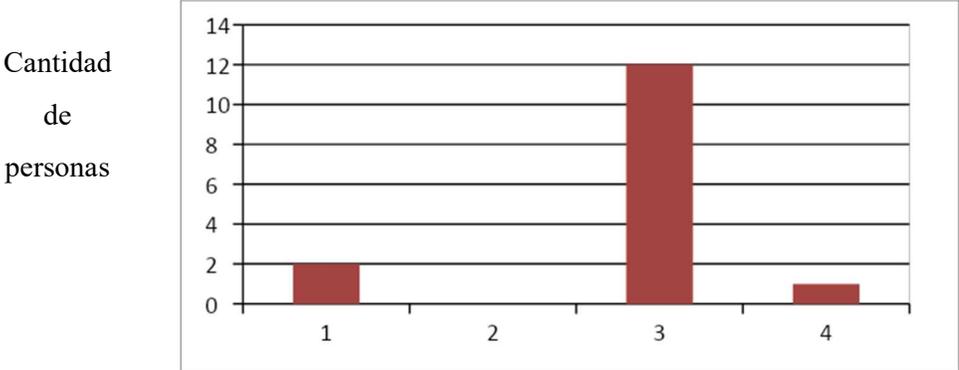


(2) a veces adopta las recomendaciones (3) casi nunca (4) nunca

13) ¿Cómo ingreso a la municipalidad?

Responden: 2 por concurso, 12 por contacto y 1 otros.

(Figura N° 16) Forma de ingreso a la Municipalidad de Paraná.

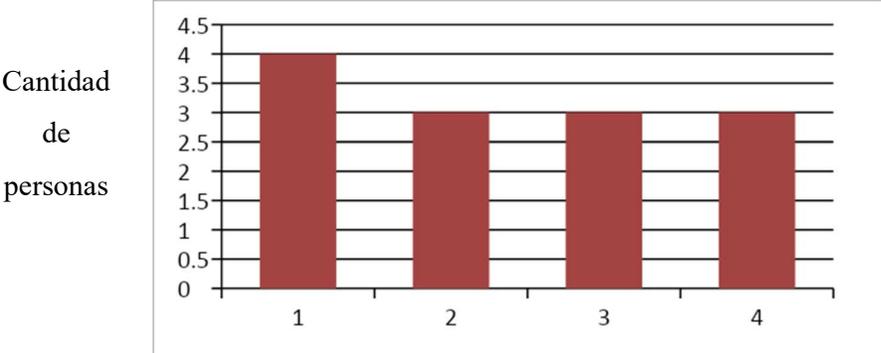


(1) Ingreso por concurso (3) por contacto (4) otros instrumentos.

14) ¿Cuándo comenzó a trabajar en el puesto que actualmente ocupa, sabía lo que tenía que hacer?

Responden: 4 sí, 3 le explicaron, 3 no le explicaron y 3 no.

(Figura N° 17) – Conocimiento del trabajo al ingresar

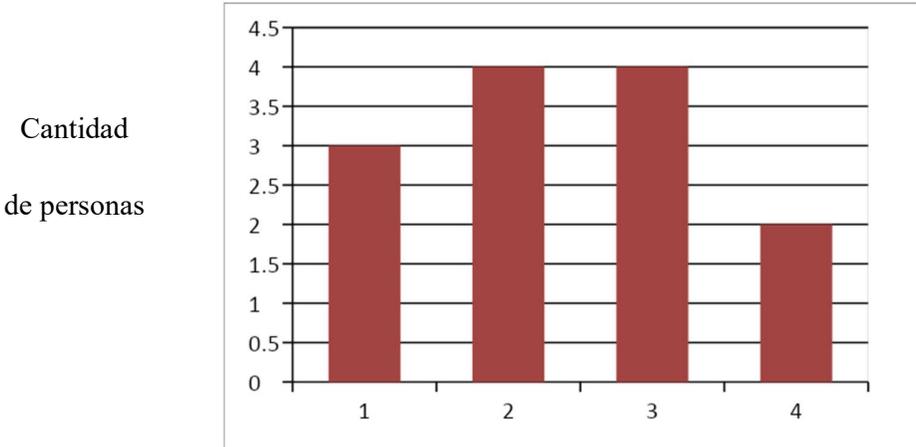


- (1) Sabía su trabajo al ingresar
- (2) le explicaron al ingresar lo que debía hacer
- (3) no le explicaron lo que debía hacer
- (4) no sabía lo que debía hacer al ingresar

15) ¿Está usted capacitado para hacer el trabajo encomendado?

Responden: 3 sí, 4 tal vez, 4 no creo y 2 no.

(Figura N°18) – Capacidad para realizar el trabajo

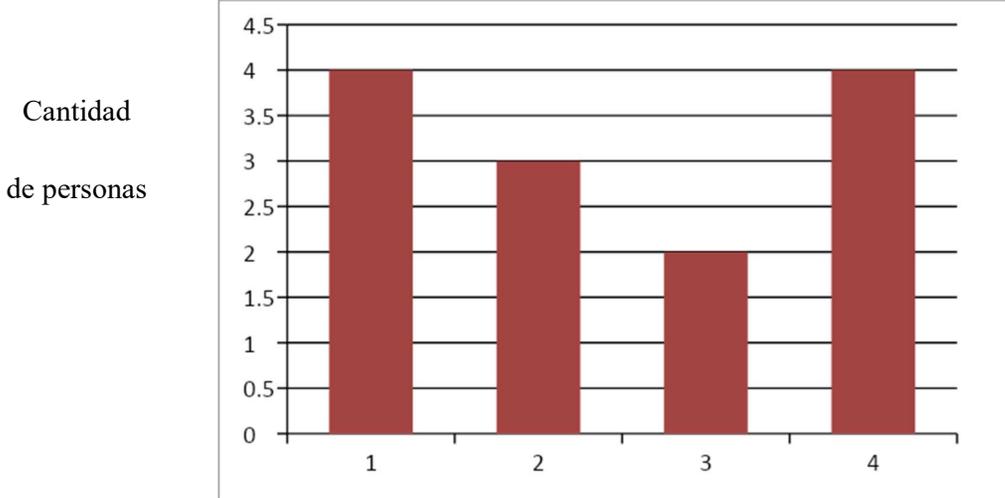


- (1) Si está capacitado para hacer el trabajo
- (2) tal vez esté capacitado
- (3) no cree esté capacitado para hacer su trabajo
- (4) no está capacitado.

16) ¿Las metas y prioridades se alcanzan y logran en el momento planificado?

Responden: 4 sí, 3 a veces, 2 casi nunca y 4 nunca.

(Figura N°19) – Nivel de logro de las metas organizacionales.

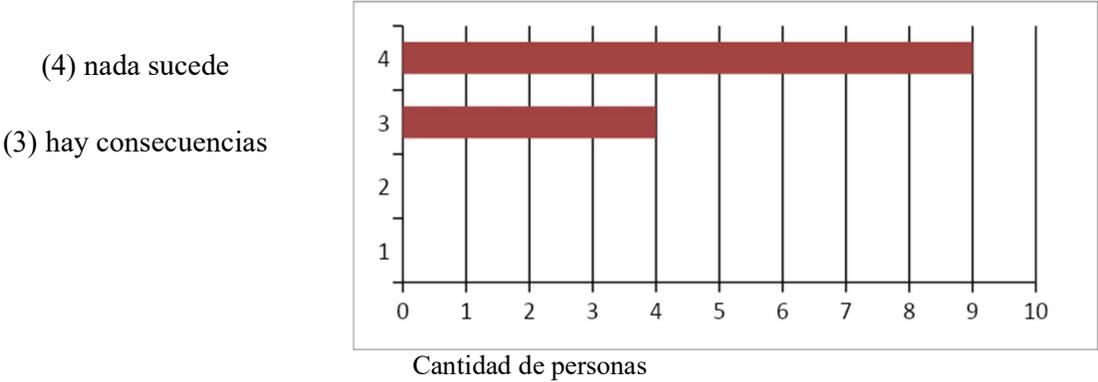


(1) Se logran las metas (2) a veces se logran
(3) casi nunca se logran las metas (4) nunca se logran las metas

17) ¿Qué sucede sino hace lo que le pide?

Responden: 9 nada y 4 hay consecuencias.

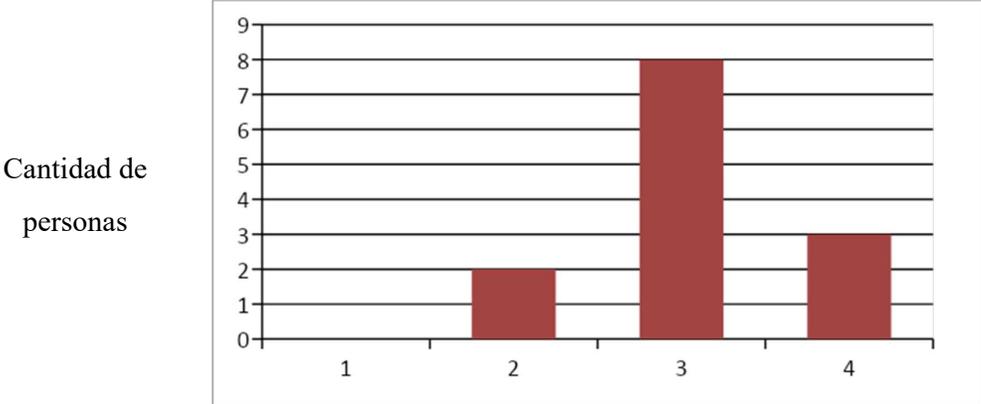
(Figura N° 20) – Consecuencias de no hacer las tareas



18) ¿Es cierto que los premios y castigos no se corresponden con el desempeño laboral, es decir, con lo que hace o deja de hacer en su trabajo?

Responden: 2 poco, 8 es igual y 3 disminuyo.

(Figura N° 21) – Correspondencia de los premios con el desempeño

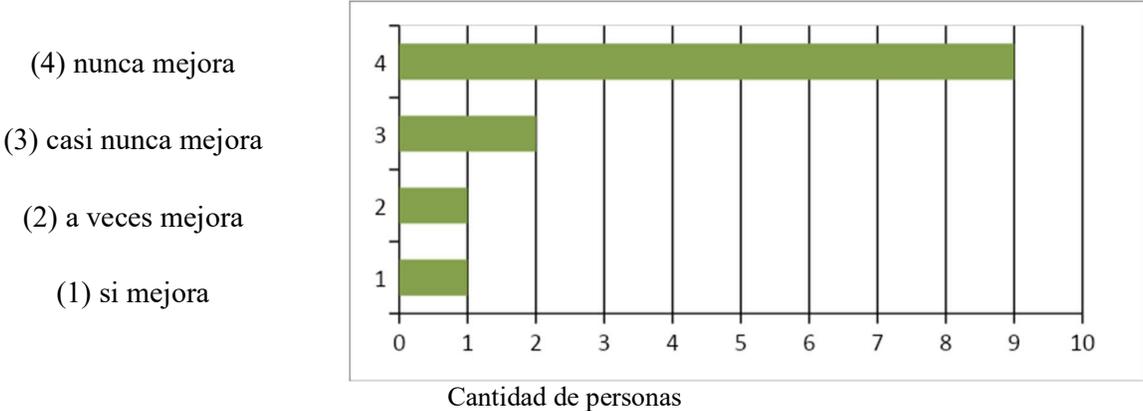


(2) Los premios poco tienen que ver con el desempeño
(3) el premio es igual independientemente del desempeño
(4) el premio disminuye si cae el desempeño.

19) ¿Su desempeño laboral mejora con el paso de los años?

Responden: 9 nunca, 2 casi nunca, 1 a veces y 1 sí.

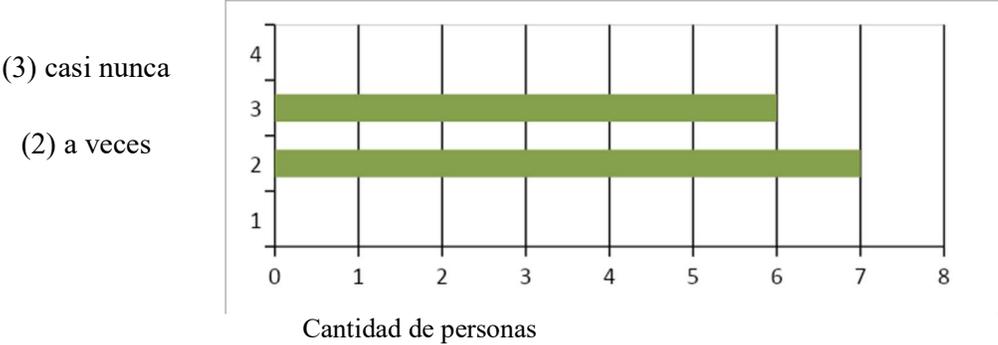
(Figura N° 22) – Relación del desempeño laboral con la antigüedad



21) ¿Los premios y recompensas son personalizados es decir pensados en las necesidades de cada uno?

Responden: 6 casi nunca y 7 a veces.

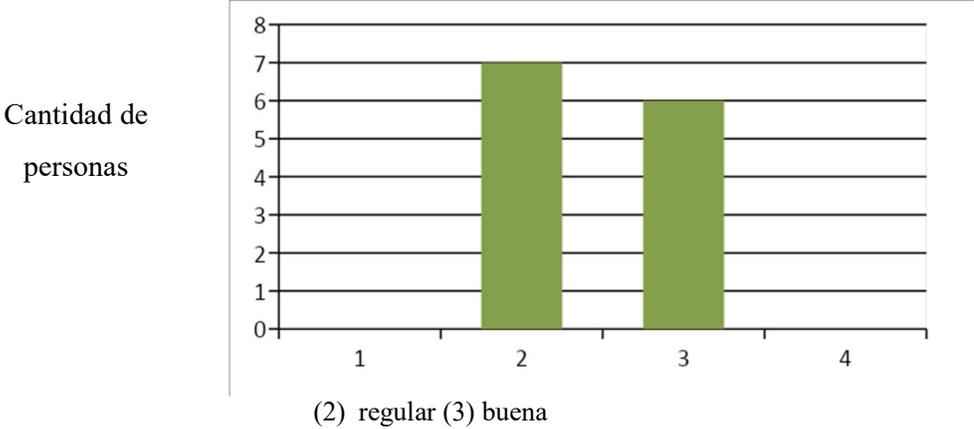
(Figura N° 23) Personalización de los premios y recompensas.



22) ¿Cómo califica su relación con su jefe?

Responden: 7 regular y 6 buena.

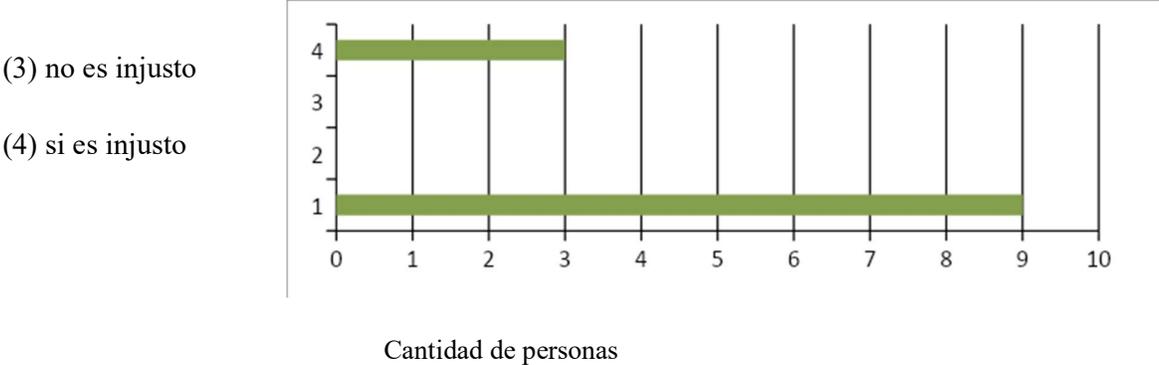
(Figura N° 24) Relación con su jefe



23) ¿Es injusto el sueldo y los premios en relación a su trabajo y al resto?

Responden: 3 no y 9 sí.

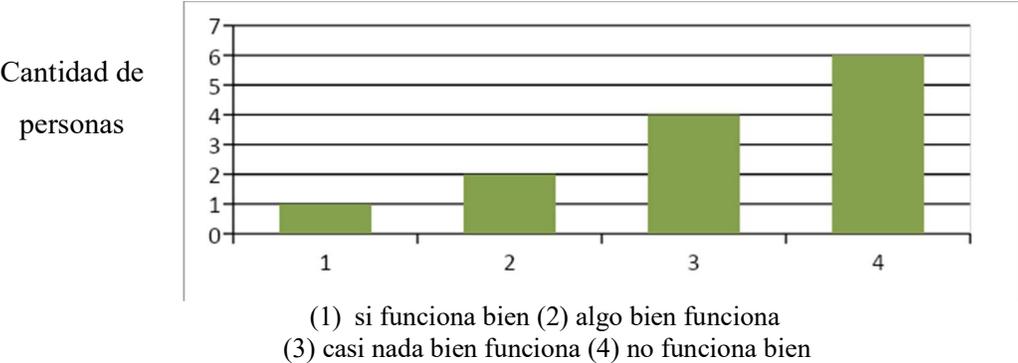
(Figura N° 25) Injusticia del sueldo y premios.



22) ¿La UEM funciona bien? ¿Se alcanzan los objetivos?

Responden: 1 sí, 2 algo, 4 casi nada y 6 no.

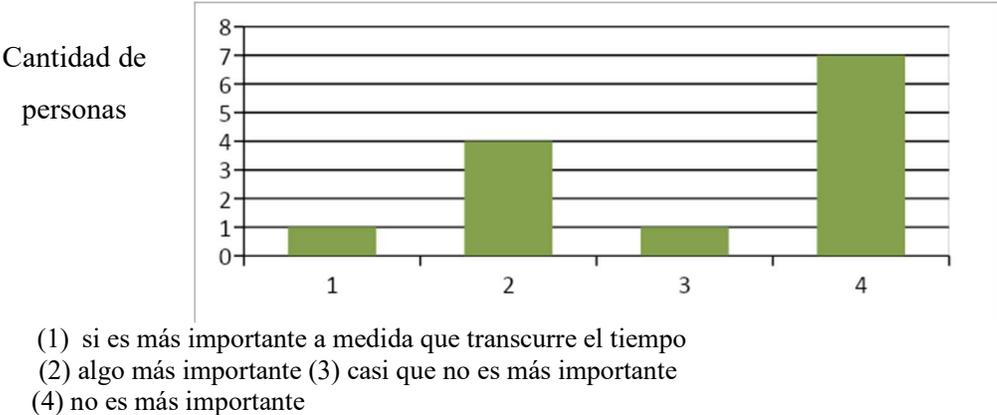
(Figura N° 26) Funcionamiento de la UEM. Logro de objetivos.



23) Su aporte al trabajo y a la UEM, con el transcurso del tiempo, ¿es más importante y rico?

Responden: 1 sí, 4 algo, 1 casi no y 7 no.

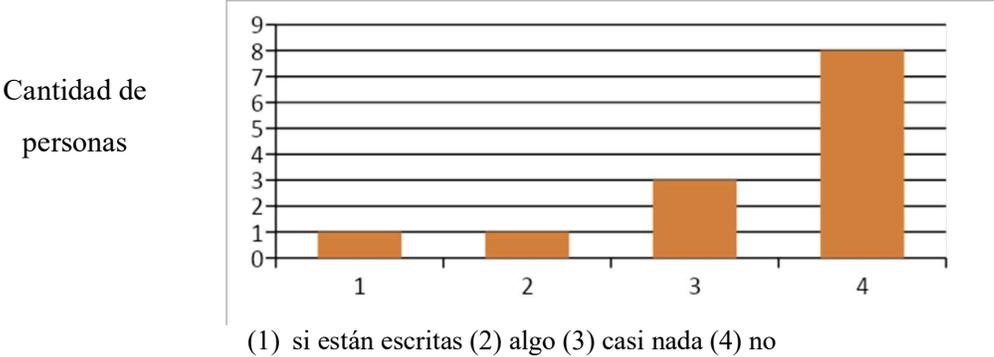
(Figura N° 27) Importancia y riqueza del aporte a la organización en relación al tiempo.



24) ¿Las tareas que debe realizar, la forma en que debe hacer su trabajo, los deberes y obligaciones que tiene? ¿Están en algún lado escritas?

Responden: 1 sí, 1 algo, 3 casi nada y 8 no.

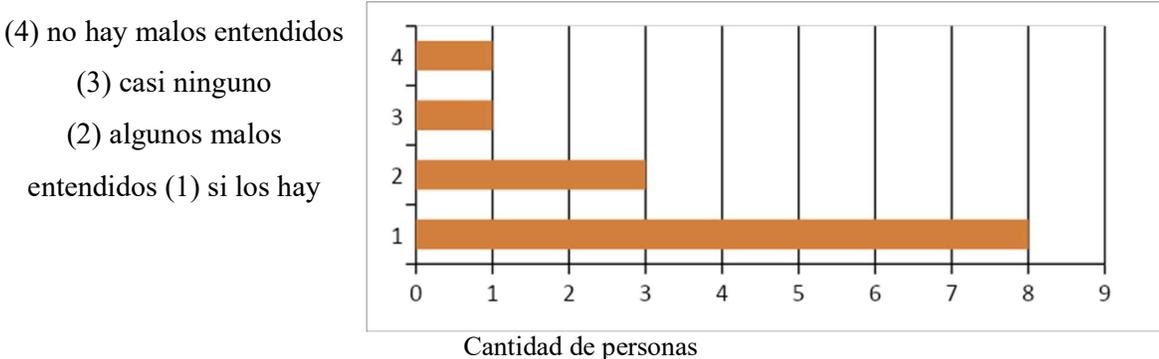
(Figura N° 28) Descripción escrita de las Tareas, formas de trabajo, deberes y obligaciones



25) ¿Hay malos entendidos entre Ud. su jefe y sus compañeros respecto a las tareas, la forma, deberes y obligaciones que cada uno tiene respecto del trabajo?

Responden: 1 no, 1 casi ninguno, 3 algunos y 8 sí.

(Figura N° 29) Malos entendidos entre el jefe y los trabajadores sobre formas de trabajo y tareas.

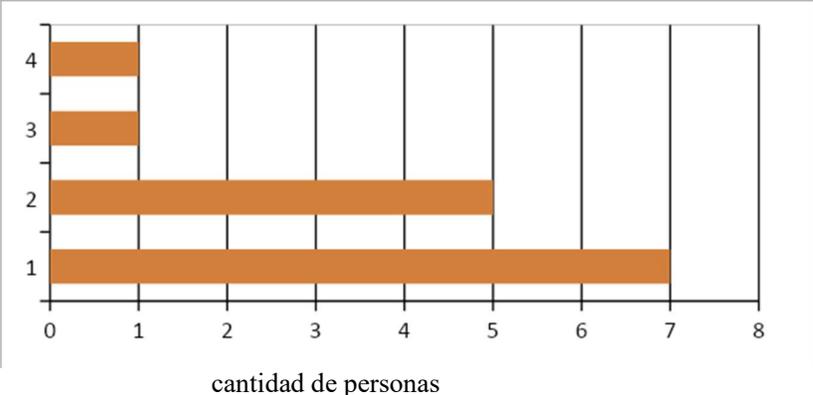


26) ¿Esos malos entendidos respecto a las tareas, la forma, deberes y obligaciones que cada uno tiene respecto del trabajo, se resuelven injustamente?

Responden: 1 que no. 1 casi nunca. 5 por lo general y 7 sí.

(Figura N° 30) Resolución injusta de los malos entendidos con el jefe.

- (4) no se resuelven injustamente
- (3) casi nunca se resuelven injustamente
- (2) por lo general
- (1) si se resuelven



CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La descripción del actual sistema de gestión de desempeño en la Unidad Ejecutora Municipal, fue el punto de partida para delinear las conclusiones y propuestas de mejora.

Como se puede observar, de la información que surge de las entrevistas y cuestionarios, claro está que hay un sistema de gestión del desempeño. El mismo está impregnado y enquistado en la cultura de trabajo que moldea las relaciones, prioridades, jerarquías, formas de trabajo y esquemas de control, prioridades, en la formulación de objetivos, recompensas y muchos otros elementos que le dan forma. Es decir que independientemente de la propuesta superadora que se realice en torno al sistema de gestión del desempeño, esta debe encararse estratégicamente y de la mano de un cambio cultural. Caso contrario quedaría solo en un mero intento o catarsis de buenas intenciones.

El actual sistema de gestión de desempeño relevado, es ineficaz a los fines de la consecución de los objetivos organizaciones, lo mismo para revalorizar la importancia y el valor del capital humano. Quienes conocen el rol estratégico de la administración de recursos humanos y de cada uno de los procesos que esta conlleva, fácilmente podrán alertar que las cosas no se están haciendo bien en materia de gestión del desempeño.

Condiciones necesarias e imprescindibles previas a la implementación de cualquier sistema de gestión del desempeño no están resueltas. No hay descripción de puestos, la estructura formal no existe, ni se respeta. Las relaciones informales y de poder gobiernan por encima de la estructura formal. No se respetan las jerarquías. No hay unidad de mando. El control como retroalimentación del proceso no se emplea para mejorar las formas y los procesos, sino que sirven para confirmar y apuntalar ese juego de roles y funciones que dan ese equilibrio ineficiente y lleno de conflictos.

Es un sistema porque las partes están relacionadas, pero no es eficiente ni eficaz. No existe sinergia, algunas partes atentan contra este; podría decirse que el costo de su existencia es mayor al aporte que realizan.

Al ser un sistema abierto, el contexto influye en el funcionamiento del mismo, lo configura, le da expectativas, estímulos y temores a cada uno de sus integrantes. Si bien no fue objeto de estudio del presente trabajo, el contexto, y en especial el malestar y desgaste que el sistema genera a los colaboradores competentes, tienta a *cambiar de aire*, aceptar otras propuestas laborales tanto dentro de la municipalidad como fuera de ella. Es así que en el período de tiempo que transcurrió desde que se realizaron las entrevistas y encuestas al personal, 4 profesionales abandonaron la UEM en búsqueda de mejores oportunidades laborales. Imposible medir el impacto de estas

decisiones dentro de la UEM, no solo en materia de eficiencia y eficacia sino también y por sobre todo en aspectos propios de las relaciones laborales, clima y satisfacción, luchas de poder, sobrecarga de trabajo y reasignación de tareas.

Respecto al sistema de gestión del desempeño, el mismo no está alineado a los objetivos que persigue la organización ni a la misión y visión que ella tiene. El precio que se paga por hacer y gestionar de ese modo es muy caro para la salud organizacional y de los recursos humanos. Las competencias y el desempeño no refuerzan al sistema. Los beneficios no se relacionan con el desempeño.

También aporta a la descripción del actual sistema de gestión del desempeño en la UEM, la enunciación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevadas.

Entre las fortalezas del actual sistema, se encuentran en primer lugar el recurso humano de la UEM. La mayoría son profesionales, competentes y formados. Muchos de ellos están comprometidos con la sociedad y tienen la *camiseta puesta* de la organización. Le encuentran sentido a su trabajo y se ven como parte de ese engranaje y del servicio que brinda a la sociedad y a los más necesitados.

La segunda fortaleza es que se está frente a una organización gubernamental, que cuenta con normativas claras y una estructura burocrática, muchos recursos y herramientas para salir adelante.

La tercera fortaleza viene dada porque su directora conoce bien el desarrollo de las actividades y se propone cumplir y alcanzar los objetivos y metas programadas, sin detenerse ante el cómo o frente a las barreras que la gente no comprometida propone.

La cuarta fortaleza tiene que ver con la antigüedad y experiencia del personal. Si bien es diversa, la mayor parte de ellos tienen entre 10 y 20 años desarrollando su labor en la unidad. Supone que el conocimiento informal adquirido es suficiente para el desarrollo de la tarea encomendada.

En relación a las oportunidades, la primera es la satisfacción que la organización recibiría ante una buena gestión de desempeño, fruto de la retroalimentación y sinergia que el medio ambiente le daría, fruto de la correcta y eficiente realización de las tareas.

La segunda oportunidad viene dada por la competitividad dentro y fuera de la organización como unidad, es decir hay muchos recursos competentes a los cuales podría reclutarse y seleccionarse.

La tercera oportunidad va de la mano con la cuarta y es la posibilidad de ofrecer al recurso humano premios por hacer bien su labor, pero también comunicar y reforzar negativamente ante los errores y malos desempeños.

Respecto a las debilidades, son fácilmente detectables ya que fueron clara y directamente expuestas a lo largo de toda la investigación. La primera que se reconoce es la falta de interés de algunos jefes y de muchos de los colaboradores por hacer bien el trabajo y mejorar.

Otra debilidad viene dada por la falta de capacitación e instrucción dirigida a los colaboradores, que permita que se hagan las cosas correctas, y *como se deben*; no *como siempre se hicieron*.

La falta o ausencia de un buen sistema de gestión de desempeño es una debilidad. Como se expresará al relevar el actual sistema, existe tal mecanismo, pero es ineficiente, cargado de problemas y conflictos, sumamente alejado de lo que debería esperarse.

Se ha señalado como otra debilidad la falta de liderazgo en los directores y jefes. Y, por último, la falta de premios y castigos acordes a la labor realizada y al desempeño medido para cada uno de los colaboradores.

En último lugar se analizan las amenazas. La más delicada, es la posible pérdida por rotación o renuncia de capital humano competente. Estos podrían irse *llevándose* todo su potencial y competencia a otra organización, dejando un vacío que de acuerdo a lo relevado se corresponde a muchos años de experiencia y aprendizaje.

Otra amenaza viene dada por las posibles sanciones que traería aparejado el no cumplimiento de los compromisos asumidos en los convenios marcos, llegando inclusive a la caída de las financiaciones, imposibilitando este castigo realizar las obras de infraestructura necesarias y comprometidas socialmente.

El hecho que la imagen social negativa que se tiene de los organismos públicos impacte negativamente en la moral y motivación de los recursos humanos, generando nuevos conflictos puertas adentro de la organización como también externos es una clara y reveladora amenaza.

A continuación, se expone la matriz que representa el diagnóstico estratégico del actual sistema de gestión del desempeño en la Unidad Ejecutora Municipal. (Figura N° 31)



Figura N°31-matriz FODA

Con el objetivo de analizar la factibilidad de aplicación de un sistema de gestión del desempeño en la UEM, superador del actual, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias, resulta conveniente en primer término plantear que ninguna normativa ni reglamentación entra en oposición o impide tal cometido. Por consiguiente, todo lo que se discuta o ponga en juego a los fines de evaluar la factibilidad de la aplicación de tal sistema, viene dado por aspectos políticos y de acuerdos que debieran darse para que ese cambio que se considera estratégico, tenga un resultado concreto y en el sentido anhelado.

BENEFICIOS QUE EL SISTEMA PROPUESTO REPORTARÁ.

Respecto a los beneficios que la propuesta de un sistema de gestión del desempeño, basado en antecedentes comportamientos y consecuencias traería aparejado, son muchos los que se pudieron reconocer.

En primer término, que la organización pública tenga ganada una buena imagen social gracias a la eficacia, eficiencia y productividad de sus procesos tanto intermedios como finales. Vinculado a ello esto, producirá sinergia puertas adentro de la Municipalidad de Paraná. Otras reparticiones imitarán el proyecto extendiendo los beneficios.

La reducción de costos y pérdidas actuales por ineficiencia e improductividad que se eliminarían, podrían volcarse en beneficios para los recursos humanos. Los profesionales serán más competentes. Se reducirán los conflictos laborales, mejorará el clima laboral. Habrá más cooperación y colaboración entre los trabajadores.

El control y la supervisión serían menos severos cuando se ancle dicho cambio en la cultura laboral. Los colaboradores tendrán mayor empoderamiento y libertad de trabajo. Podrán fijarse sus propias metas retadoras. Administrar mejor su posibilidad de desarrollo de carrera. Participar de ciertas propuestas de mejora de los procesos, solo para enumerar algunos de estos beneficios, sinceramente muy prometedor y entusiasta para emprender dicha aventura.

SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA PROPUESTO

En cuanto a los aspectos técnicos relacionados a su implementación, debe llevarse a cabo por profesionales competentes. Como recurso humano de la UEM, forma parte de la estructura formal un profesional próximo a recibirse de especialista en gestión de recursos humanos, por lo que dicho colaborador, si se le encarga dicha tarea y tiene el apoyo de las autoridades, conceptualmente está capacitado para llevar a cabo dicho proyecto. Reforzando a este recurso o de no comprometerlo en dicha labor, pudiese la Municipalidad contratar a un especialista o grupo de especialistas que lleven a cabo tal cometido, pudiendo ser la Unidad Ejecutora Municipal el principio de un cambio que se produzca en todas las áreas de la administración, es decir, comenzando por esa pequeña repartición, aprender de dicha experiencia, probar su funcionamiento y beneficios y luego si, a mayor escala, *abrir el juego* y extenderlo a toda una secretaría municipal o bien a toda la organización.

La propuesta del sistema de gestión del desempeño de los colaboradores de la UEM, basado en antecedentes, comportamientos y consecuencias debe partir de los objetivos secundarios ya resueltos, en especial del diagnóstico FODA realizado para cultivar las fortalezas y oportunidades identificadas y reducir o eliminar las debilidades y amenazas.

Lo primero que debe hacerse es encarar dicho proyecto como un cambio estratégico. El profesor y especialista en la temática liderazgo estratégico, propone el desarrollo de 8 (ocho) pasos (Kottler, 1997) que mucho importan al proyecto, a saber:



En segundo lugar, analizar y describir todos los puestos de trabajo, abarcando todas las dimensiones que un buen diseño exige. Para mencionar alguna de ellas su nombre e identificación en la estructura. La descripción del contenido del puesto. La explicitación de la misión que el puesto tiene en relación a los procesos, la misión y objetivos organizacionales. El desarrollo de las funciones y obligaciones del puesto. Las competencias y requerimientos que el puesto demanda. Las atribuciones que poseen, es decir el alcance de las decisiones que puede tomar y un claro esquema de las comunicaciones y características de las mismas que el puesto atesora.

En tercer lugar, asignar a cada puesto, a las personas mejor preparadas. Entendiendo que el régimen municipal propio de la administración pública donde los derechos adquiridos, cargos ya asignados, impide una quita de estos beneficios, debería consensuarse y tomarse decisiones relacionadas a la capacitación, rotación del personal, retiros anticipados que permitan la necesaria correspondencia entre el perfil que el puesto requiere y las competencias y talentos que ostentan quienes lo ocupan o se ofrecen para ello.

En cuarto lugar, redactar y comunicar correctamente, un completo y actualizado diccionario de competencias y comportamientos. Esta labor también podría encararse como un proyecto paralelo que complemente y fortalezca al sistema de gestión del desempeño. El diccionario debiera ser una construcción donde participen todos los sectores y actores (jefes, empleados, sindicato, asesor legal, encargado de recursos humanos) Debiera incluir la definición de las competencias generales y específicas de cada sector y para cada puesto. Los grados con ejemplos de comportamientos en cada nivel y el establecimiento de los comportamientos esperados para cada puesto.

En quinto lugar, proponer el cambio y mejora en el comportamiento de los colaboradores definiendo los antecedentes y las consecuencias de tales acontecimientos. Existirán algunos comunes a todos los puestos y otros específicos a la tarea y jerarquía involucrada. Muchos de los antecedentes ya están o debieran estar establecidos. Para mencionar algunos de ellos; encontramos a los objetivos, las metas, las prioridades y responsabilidades del puesto, sector o de toda la organización. También es fuente de antecedentes las descripciones de puestos tal como se explicara precedentemente. Los procedimientos de trabajo y las políticas establecidas también lo son al igual que los reglamentos, ordenanzas y normas de trabajo y convivencia. Las reuniones de trabajo igualmente debieran instituirse, de ellas también surgirían antecedentes.

Respecto a los antecedentes, debería tenerse en cuenta en su formulación, las características que Daniels (1993) plantea, a saber:

- Los antecedentes siempre se presentan antes del comportamiento que generan.
- Los antecedentes transmiten información acerca del comportamiento y de sus consecuencias
- Los antecedentes funcionan porque se asocian con las consecuencias.
- Las consecuencias también pueden ser antecedentes.
- Sin las consecuencias, el efecto de los antecedentes es de corta duración. Los antecedentes originan un comportamiento, pero solo las consecuencias lo mantienen.

Por consiguiente, es sumamente importante elegir a los antecedentes correctos.

También deberán precisarse las consecuencias de los comportamientos. Estas son verdaderas y potentes herramientas para mejorar y gestionar el desempeño de los colaboradores, permitiendo además captar el interés por el trabajo y la motivación.

Recomendó Daniels (1993): las consecuencias interesan de modo heterogéneo a los trabajadores, por consiguiente, hay que hacer un esfuerzo en personalizar estas a cada situación y persona. Las consecuencias deben entregarse personalmente y en la medida de lo posible inmediatamente al comportamiento con el que se relaciona, de lo contrario pierde su poder y sentido. Además, estas deben dar certeza que ocurrirán si se da o no se da determinado comportamiento. Es decir que las reglas deben estar previamente definidas y hacerse cumplir, no hay excusas que amortigüen el efecto de una consecuencia ya definida.

Se deberá trabajar, para establecer diferentes tipos de consecuencias con los reforzadores positivos y negativos. Las primeras de ellas, proporcionan consecuencias positivas ante el comportamiento deseado. De este modo se acrecentará su continuidad e ímpetu ya que, se seguirán realizando determinadas tareas o compartimientos si es que se logra algo que anhelamos y viceversa, seguiremos con esa acción si es que evitamos que algo que no apetecemos ocurra.

El hecho de enunciar los desempeños incorrectos y equívocos al igual que puntualizar y comunicar los desempeños correctos es fundamental. Así que deberá trabajarse en ese sentido, empleando registros que precisen la ocurrencia de estos hechos. Cuando se presente un problema grave o severo, deberá hablarlo y recalcar los comportamientos que se esperan sucedan, como también las consecuencias de si ello ocurre.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias (2da edición)*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones (Tesis de grado de Ciencias Económicas). Universidad Nacional de Cuyo. Disponible en <https://bdigital.uncu.edu.ar/5289>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na edición)*. México DF: McGraw Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, (35), 152-181.
- Daniels, A. C. (1993). *Gerencia del desempeño*. Santafe de Bogotá (Colombia): McGraw Hill Interamericana S.A.
- Dirección Nacional Servicio Civil. (2008). Modelo y diagnóstico del subsistema de gestión del desempeño individual y su sistema de calificaciones. Universidad de Chile. Disponible en <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=56c4a04f-c843-474a-949a-80faf9f3aac1>
- Editorial Grudemi (2021). Capital humano. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/capital-humano/>). Última actualización: noviembre 2021.

- Feria Avila, H. y. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Investigación Empírica? *Didasc@lia*, 62.
- García de Hurtado, M. C. & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- Garza, C. G. (2010). *Método Comparativo*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición). México DF: McGraw-Hill.
- Honorable Concejo Deliberante. (01 de julio de 2008). Ordenanza N° 4220 y Decreto N° 3630 - Estatuto de estabilidad y escalafón de obreros y empleados municipales. Texto completo. Recuperado el 6 de noviembre de 2020, de Digesto: <http://190.183.231.163:4892/digesto/spip.php?article3558>
- Ibañez, E. A. (2005). *Como elaborar un proyecto*. Buenos Aires: Lumen/HVManitas.
- Juncos, C. A. (2016). Convenio Marco y Operatoria de Adquisición de Bienes Estandarizados en el sector de Compras Públicas (Tesis de especialización). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Disponible en http://157.92.136.59/download/tpos/1502-1290_JuncosCA.pdf
- Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo: La administración científica en discusión*. Buenos Aires: Paidós.
- Mendoza Fernández, D. L.; Juvinao, D. L. & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Moreno Briceño, F. & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigaciones cualitativas. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 1-10.
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljube.

- Schvarstein, L. (2000). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Weber, M. (2007). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. España: Alianza.

ANEXOS

Anexo N°1- Cuestionario preguntas comunes a los colaboradores.

- 1) ¿Cuántos colaboradores tiene Ud. a su cargo, por los cuales debe responder por su desempeño?
- 2) ¿Dichos colaboradores, tienen similar desempeño respecto a las responsabilidades de su cargo? ¿Sí, no, por qué cree que eso sucede?
- 3) ¿Gestiona usted el desempeño de sus colaboradores/empleados? Gestionar, entendiendo como hacer algo para que el mismo vaya en el sentido correcto.
- 4) ¿Cómo lleva a cabo esa gestión del desempeño? ¿Qué hace?
- 5) ¿Está conforme en como administra el rendimiento y la actuación del trabajador?
- 6) ¿Cree que el actual sistema de gestión del desempeño puede ser mejorado? ¿Cómo?
- 7) Respecto al trabajo y a las tareas de los subordinados / colaboradores, ¿ellos saben lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo? ¿En caso que lo tuviera este saber, es formal o informal? Es decir que hacerlo y cómo hacerlo.
- 8) ¿Los trabajadores, hacen eso que deben hacer, del modo en que deben hacerlo?
- 9) ¿Establece respecto a sus colaboradores metas y objetivos individuales y grupales?
- 10) ¿Cuál es el instrumento de comunicación y herramienta para establecer metas y objetivos, Trabajos, prioridades y actividades?
- 11) Esas metas y objetivos, ¿se alcanzan o no se alcanzan? ¿Qué sucede tanto por la respuesta positiva como por la negativa?
- 12) ¿Mide el resultado del trabajo de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?
- 13) ¿Qué hace con esa información o dato? ¿Emplea el feedback o retroalimentación?
- 14) ¿Puede modificar o influir en el comportamiento y los resultados de sus colaboradores?
- 15) ¿Efectúa sugerencias y recomendaciones a sus colaboradores como consecuencia de sus comportamientos? ¿Para qué y por qué?

- 16) ¿Cómo toma la gente las sugerencias, recomendaciones, órdenes o consecuencias de esos comportamientos y resultados?
- 17) ¿Cree que sus colaboradores disfrutan de su trabajo? ¿Qué cosas no se lo permiten? ¿Qué cosas cree Ud. que sí?

Anexo N° - 2 Guion de las entrevistas al personal jerárquico.

El presente guion de entrevista, tiene como fin ordenar el temario de la entrevista a mantener con el director de la UEM y con los dos subdirectores; con el objetivo de abarcar la totalidad de temas de interés al trabajo de investigación denominado “Una propuesta superadora al actual sistema de gestión del desempeño en la UEM

La charla comenzará con una breve definición del concepto desempeño laboral y de gestión del desempeño.

Entendiendo al desempeño laboral como el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad:

Gestión del desempeño: proceso de valoración del trabajo de un trabajador.

Preguntas disparadoras o temas de interés:

- 1) ¿Cuántos colaboradores tiene Ud. a su cargo, por los cuales debe responder por su desempeño?
- 2) ¿Dichos colaboradores, tienen similar desempeño respecto a las responsabilidades de su cargo? ¿sí, no, por qué cree que eso sucede?
- 3) ¿Gestiona Ud. el desempeño de sus colaboradores/empleados? Gestionar, entendiendo como hacer algo para que el mismo vaya en el sentido correcto.
- 4) ¿Cómo lleva a cabo esa gestión del desempeño? ¿Qué hace?
- 5) ¿Está conforme en como administra el rendimiento y la actuación del trabajador?
- 6) Mencione las fortalezas, debilidades y amenazas o riesgos del actual sistema de gestión del desempeño.
- 7) ¿Cree que el actual sistema de gestión del desempeño puede ser mejorado? ¿Cómo?

- 8) Respecto al trabajo y a las tareas de los subordinados / colaboradores, ¿ellos saben lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo? En caso que lo supieran, ¿este saber, es formal o informal? Es decir que hacerlo y cómo hacerlo.
- 9) Los trabajadores, ¿hacen eso que deben hacer, del modo en que deben hacerlo?
- 10) ¿Establece respecto a sus colaboradores metas y objetivos individuales y grupales?
- 11) ¿Cuál es el instrumento de comunicación y herramienta para establecer metas, objetivos, trabajos, prioridades y actividades?
- 12) Esas metas y objetivos, ¿se alcanzan o no se alcanzan? ¿Qué sucede tanto por la respuesta positiva como por la negativa?
- 13) ¿Mide el resultado del trabajo de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace?
- 14) ¿Qué hace con esa información o dato? ¿Emplea el feedback o retroalimentación?
- 15) ¿Qué es más importante? ¿qué se hace? (resultados) o el ¿cómo lo hace? (comportamientos) ¿por qué?
- 16) ¿Puede modificar o influir en el comportamiento y los resultados de sus colaboradores? Si, no, ¿cómo?
- 17) ¿Lo hace? (vinculada a pregunta anterior)
- 18) ¿Efectúa sugerencias y recomendaciones a sus colaboradores como consecuencia de sus comportamientos? Sí, no, ¿para qué y por qué? ¿cómo lo toman? ¿aceptan las mismas?
- 19) ¿Cómo toma la gente las sugerencias, recomendaciones, órdenes o consecuencias de esos comportamientos y resultados?
- 20) ¿Cree que sus colaboradores disfrutan de su trabajo? ¿Qué cosas no se lo permiten? ¿Qué cosas cree Ud. que si?

Definiendo al antecedente como aquello que produce un comportamiento determinado. Su función es describir claramente las expectativas y el desempeño deseado. Es anterior al comportamiento.

21) Para cada uno de sus colaboradores, ¿existen antecedentes tales como entrenamiento, objetivos, metas, prioridades, responsabilidades descripciones del puesto, políticas, procedimientos, reglamentos, premios y castigos entre otros que producen o predisponen un cierto comportamiento?

22) Esos elementos que identificó como antecedentes, ¿realmente funcionan en los colaboradores? ¿Es decir, producen un comportamiento determinado, describiendo así las expectativas y el desempeño deseado? Sí, no, ¿por qué cree que así sucede?

Precisando a la consecuencia como aquello que acontece luego del resultado. Su función es mejorar el comportamiento al obtenerse aquello que se desea, evitándose aquello que no se desea.

23) Si únicamente Ud. realizara alguna de las dos actividades que seguidamente se enuncian, ¿qué porcentaje de tiempo le dedica a cada una de ellas? (entre las dos deben sumar el 100%)

- a) Planear y organizar que decir a los empleados que deben hacer o como deben hacerlo.
- b) Entregar consecuencias, retroalimentación de lo que hicieron o de como lo hicieron.

24) En la realidad cotidiana de su trabajo, incorporando las restantes tareas y actividades que Ud. desarrolla. ¿Cuánto tiempo le dedica a cada una de las dos actividades antes descritas? (no necesariamente deben sumar el 100%)

24) Ud. brinda consecuencias a cada uno de sus colaboradores respecto a los comportamientos y resultados logrados.

25) Respecto a los refuerzos:

- a) Mencione los refuerzos positivos utilizados en el caso que los comportamientos y los resultados sean buenos. ¿Realmente los refuerzan dichas consecuencias?

- b) Señale los refuerzos negativos para el caso de no alcanzarse las metas o comportamientos esperados. ¿verdaderamente se corrigen el comportamiento y los resultados?
- 26) ¿Los refuerzos positivos, son personalizados e Inmediatos al comportamiento que debe reforzarse?
- 27) ¿Qué porcentaje de refuerzos son positivos y que porcentaje son negativos? (deben sumar 100%)
- 28) ¿Refuerza positivamente y castiga al mismo tiempo?
- 29) ¿Se relacionan entre sí los antecedentes, el comportamiento y las consecuencias? ¿puede clarificar con un ejemplo concreto en el ámbito laboral?
- 30) Los comportamientos y desempeños deseados, ¿ocurren con la frecuencia adecuada? Brinde algunos ejemplos de estos. ¿Por qué cree Ud. que esto sucede?
- 31) ¿Lo que Ud. no quiere que ocurra, sucede con demasiada frecuencia? Brinde ejemplos de estos. ¿Por qué cree que esto sucede?
- 32) ¿Qué hace o cómo gestiona los comportamientos indeseables de sus colaboradores?
- 33) ¿Utiliza la corrección?, entendida esta como el uso del castigo para sancionar el comportamiento indeseable y reforzar el comportamiento conveniente? Amplié y relate experiencias en el ámbito laboral de existir.
- 34) Si es que corrige, responda verdadero o falso las siguientes particularidades del proceso
- a) ¿Utiliza datos cuantitativos (números, frecuencias, porcentajes) para ilustrar el desempeño deseable como del no conveniente?
- b) ¿Refuerza individualmente aquello que sí se desea alcanzar?
- c) ¿Corrige inmediatamente de producido el comportamiento no deseado?

- d) ¿Corrige mientras está disgustado?
- e) ¿Es consistente, entre lo que dice que hará y lo que hace respecto a los refuerzos, tanto negativos como positivos?
- f) ¿Mantiene una relación de 4-1 entre refuerzo positivo y negativo?
- g) ¿Corrige en público a sus colaboradores?
- h) Al refuerzo positivo y negativo, ¿lo personaliza?
- i) ¿Específica el comportamiento que refuerza? Tanto positivo como negativo.
- j) ¿Es sincero cuando refuerza positivamente?
- k) ¿Refuerza periódica y regularmente?
- l) ¿Refuerza y castiga al mismo tiempo?
- j) ¿deja pasar por alto algunos comportamientos indeseables si el resultado del trabajo es bueno?
- m) ¿Corrige a sus subordinados?
- n) ¿Define y precisa los comportamientos incompatibles de aquellos desempeños correctos o que sí se desean?
- o) Si castiga, ¿a veces da marcha atrás para mejorar la relación con su colaborador?
- p) ¿Puntualiza los comportamientos a través de datos medibles, observables y confiables o simplemente precisa las actitudes inadecuadas frente al trabajo?
- q) ¿Los desempeños puntualizados, ¿están bajo control del ejecutante?
- r) Puntualiza de manera activa (lo que debe hacer)

- s) Puntualiza de forma inactiva y precisa (lo que no debe hacer)?
- t) Al medir el desempeño, ¿tiene en cuenta el desempeño (el cómo) y el resultado (qué)? ¿O solamente uno de los dos?
- 35) ¿Cuándo habla o se refiere al comportamiento de sus colaboradores, ¿en cuál de las primeras dos columnas podría reflejarse su actuar?

EXPRESION USADA	COMPORTAMIENTOS	POSIBLES RESULTADOS
Desmotivado, mala actitud	Llegar tarde. No asistir. Rehusarse a ayudar. Quejarse. Discutir	Baja productividad. Mala calidad. Informes retrasados.
Agresivo, hostil, poca disponibilidad. Poca cooperación.	Renegar. Interrumpir. Negarse. Quejarse. Ignorar a la gente. Discutir con el jefe.	Quejas de clientes. Ordenes canceladas.

- 36) ¿En cuál de las dos columnas se ve reflejada la medición que Ud. hace respecto a los comportamientos u omisiones?

NO-COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTOS POSIBLES
Enérgico	Completar tareas a tiempo. Ofrecer ayuda
Responsable	Siempre termina sus tareas a tiempo.
Inmaduro.	Se la pasa siempre bromeando en el trabajo.
Ordenado	Siempre deja las herramientas en su lugar
Personalista	Se rehúsa a trabajar en equipo
Sincero	Reporta sus propios errores.
Confiable	Siempre sigue las normas.

- 37) ¿Cada trabajador conoce bien la misión y razón de ser de su trabajo y coinciden con la que Ud. cree debe ser en razón de la contribución al logro de la misión organizacional?

- 38) La misión del puesto de trabajo, ¿cumple con todos los criterios? ACORN

SIGLA CRITERIO	CRITERIO	EXPLICACION
A	LOGRO	Es un resultado, no una conducta
C	CONTROL	El ejecutante, tiene influencia predominante sobre lo que se quiere lograr
O	OBJETIVO GLOBAL	El logro representa la razón de ser del puesto, no uno de varios objetivos de trabajo.

R	RECONCILIABLE	El logro no debe tener conflicto con los logros de otros puestos
N	NUMÉRICO	Debe ser posible la obtención de datos en forma económica para medir el logro.

39) ¿Establece el nivel de desempeño que se necesita? (¿metas retadoras y alcanzables?)

40) ¿Aplica gerencia del desempeño? Para ello son necesarios implementar los siguientes pasos:

1 Puntualizar los comportamientos de apoyo y los resultados esperados.

2 Medir. (Que, quien, cada cuanto, debe ser de fácil interpretación)

3 Retroalimentación.

4 Refuerzo.

5 Revisión.

6 Desarrollar los antecedentes. (Los ejecutantes saben que hacer, están entrenados.)

41) Tomando como ejemplos algunas de las muestras de programas de refuerzos de intervalos fijos y variables. ¿Hace usted algo similar en el contexto laboral respecto al modo de reforzar a los colaboradores? Ilustre su caso.

EJEMPLOS DE PROGRAMAS DE REFUERZO DE INTERVALO FIJO	
COMPORTAMIENTO	REFORZADOR
estudiar para exámenes finales	aprobar el curso
limpiar el área de trabajo	aprobar la inspección final
preparar el informe	entrenar el reporte a tiempo

establecer objetivos anuales	aprobación del jefe
completar la DJ de impuestos	evitar sanciones
comprar regalos de cumpleaños	respuesta del receptor

EJEMPLOS DE PROGRAMAS DE REFUERZO DE INTERVALO VARIABLE	
COMPORTAMIENTO	REFORZADOR
ronda de un policía	detección de un delincuente
mozo esperando al patrón	llegada del patrón
inspección de la línea de montaje	detectar un defecto
observación de una pantalla de radar	detectar objeto no identificado