



Encuesta
**Evaluación de desempeño
2022**



Instituto Nacional
de Tecnología Industrial



Ministerio de Economía
Argentina

Secretaría de Industria
y Desarrollo Productivo



Instituto Nacional
de Tecnología Industrial



Ministerio de Economía
Argentina

Secretaría de Industria
y Desarrollo Productivo



Encuesta **Evaluación de desempeño 2022**

Coordinación Evaluación de Desempeño

Dra. Baschuk, Marta Andrea
Dra. Crocamo, Lía Nadia
Téc. Dominguez Hirmas, Sabrina





Introducción

Nuestro Convenio Colectivo de Trabajo, en sus artículos 49 a 58, detalla el proceso de evaluación del personal, y en la disposición de presidencia 307 del año 2009 se presenta el instrumento que está en vigencia hoy en día.

Para realizar cualquier modificación se requiere de la intervención del presidente del Instituto y de la Comisión Permanente de Interpretación de Carrera (COPIC), quienes deben analizar exhaustivamente y dictaminar a favor o en contra de cualquier cambio.

El trabajo en la mejora del instrumento es de larga data. Fueron muchos los Intianos que han participado en la temática, muchos de ellos ya jubilados y algunos, muy significativos, ya no están entre nosotros. Durante el año 2022, se han llevado a cabo distintas iniciativas para mejorar los procesos del área, para ello se han contemplado los aportes previos que habían quedado plasmados en documentos escritos, y que se encontraban archivados en esta Coordinación.

Índice

1 • Antecedentes

Si bien los intentos y proyectos para la mejorar el instrumento fueron múltiples y variados, el último consistió en una prueba piloto con nuevos ítems, que se realizó en el año 2015. En esta oportunidad participaron diferentes directores de Centros y colaboradores administrativos, quienes revisaron una posible nueva herramienta y opinaron acerca de cada uno de los ítems propuestos. La respuesta general fue favorable: desde la perspectiva del evaluador y sus colaboradores era necesario cambiar algunos aspectos de la herramienta.

2 • Propuesta

La particularidad de retomar el proyecto durante el 2022 tuvo como finalidad la participación de todos los que conforman el colectivo intiano, mediante diferentes instancias.

En primer lugar, se entrevistaron a distintos actores clave del instituto. En el análisis de contenido de los encuentros, se destaca la importancia de tomar en consideración una perspectiva de género y diversidades, y cuidar especialmente que todo cambio repercuta en el beneficio de los trabajadores.



Posteriormente, se han realizado dos capacitaciones dirigidas a los evaluadores y sus colaboradores administrativos, donde se trataron generalidades del proceso de evaluación de desempeño para favorecer la transparencia de la información, compartir experiencias y evitar demoras durante la evaluación.

Asimismo, se elaboró un documento de libre acceso en Intranet - Mis Documentos, denominado: **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Extractos del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial”**.

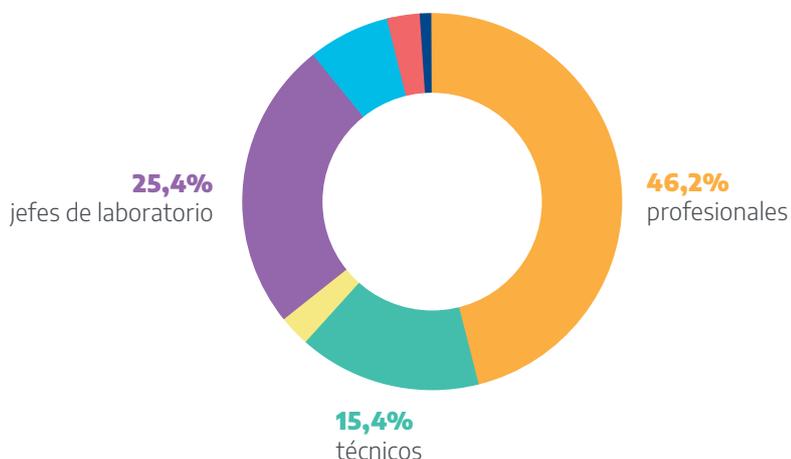
Luego de los encuentros de capacitación, se pusieron a disposición dos encuestas para conocer la perspectiva de los evaluadores y trabajadores en relación con posibles modificaciones, instancia que estuvo disponible durante toda la segunda mitad del año.

En la primera se proponía al participante evaluar cada ítem y opinar con cuatro opciones de respuesta, a saber: **“debe ser incluido / requiere modificaciones menores / requiere modificaciones mayores / debe ser eliminado”**.

3 • Participantes

Después de realizar dos encuentros virtuales para abordar temas generales de la evaluación de desempeño, y durante los meses de julio a octubre 2022 estuvieron disponibles las encuestas de Evaluación de Desempeño a las que se accedía mediante dos enlaces independientes. Se envió por mail oficial la invitación a participar para todo el colectivo. Finalmente, participaron 168 agentes. La participación fue anónima y voluntaria.

Los participantes se presentaron como **78 profesionales** (46,2 %), **26 técnicos** (15,4%), **4 auxiliares y/o colaboradores administrativos del proceso** (2,4%), **43 jefes de laboratorio** (25,4 %), **12 directores** (7,1 %), **5 Gerentes o Subgerentes** (3%) y **1 jubilado** (0,6%).



4 • Prueba piloto

Resultados

Encuesta 1

1. COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Demuestra actitud proactiva cuando la institución plantea nuevas alternativas de tareas.	61,90%	13,70%	17,30%	7,10%
2. Frente a nuevos desafíos institucionales, está dispuesto desde su lugar de trabajo a participar.	62,50%	9,50%	19,60%	8,30%
3. Representa frente a otros organismos desde su actividad cotidiana, los objetivos institucionales tendientes a una mejor inserción en la sociedad.	39,30%	16,10%	29,80%	14,90%
4. Cuando se discuten algunos objetivos lo hace con algún fundamento, propuesta o visión constructiva y trata de hacer entender sus razones.	59,50%	11,90%	19,60%	8,90%



2. MOTIVACIÓN, INICIATIVA Y CREATIVIDAD				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Realiza sus tareas con energía y disposición.	58,30%	14,30%	16,70%	10,70%
2. Necesita pocos estímulos externos.	36,30%	16,70%	20,20%	26,80%
3. Su actitud es positiva hacia la labor que se le encomienda.	61,30%	16,70%	14,90%	7,10%
4. Es receptivo.	60,10%	14,30%	15,50%	10,10%
5. No espera indicaciones para trabajar.	50%	17,90%	19,60%	12,50%
6. Presenta sugerencias para mejorar.	75,60%	9,50%	11,30%	3,60%
7. Anticipa acciones.	51,80%	11,90%	25,60%	10,70%
8. Tiene habilidad y predisposición para desarrollar nuevas ideas o proyectos.	68,50%	10,70%	16,70%	4,20%
9. Encuentra soluciones sencillas y originales a los problemas que se le presentan.	55,40%	14,90%	19,60%	10,10%
10. Posee inventiva. Apertura a lo nuevo y al cambio.	55,40%	14,90%	19,60%	10,10%



3. CRITERIO, MADUREZ Y SENTIDO COMÚN

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Analiza suficientemente antes de arribar a una conclusión.	48,80%	17,30%	19%	14,90%
2. Sus decisiones o sugerencias están por lo general bien fundamentadas.	61,30%	16,70%	14,90%	7,10%
3. Evaluación adecuada de la situación.	35,70%	20,20%	25,60%	18,50%
4. Ante opiniones diferentes, suelen encontrar puntos en común para arribar a soluciones consensuadas.	68,50%	10,70%	14,90%	6%
5. Es lo suficientemente flexible para modificar su propio criterio cuando las circunstancias lo exigen.	57,70%	14,30%	18,50%	9,50%
6. Posee equilibrio y adaptabilidad.	75,60%	7,70%	10,10%	6,50%
7. Posee capacidad de autocrítica.	64,30%	11,30%	13,10%	11,30%
8. Tiene criterio de realidad.	31,50%	7,10%	22%	39,30%



4. RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Puede trabajar en equipo con sus pares, colaboradores y superiores.	79,20%	8,30%	10,70%	1,80%
2. Comunica sus ideas en forma clara y sencilla.	67,30%	12,50%	12,50%	7,70%
3. Sabe escuchar y comprender a los demás.	67,90%	13,10%	11,30%	7,70%
4. Colabora en la solución de problemas que presentan los otros integrantes del equipo de trabajo.	75,60%	11,90%	7,10%	5,40%
5. Respeta las ideas y opiniones de los otros.	72%	11,30%	11,90%	4,80%
6. Posee una actitud cooperativa con su equipo de trabajo y hacia integrantes de otra dependencia del instituto.	75,60%	7,70%	10,10%	6,50%
7. Posee buena predisposición para encarar tareas en conjunto con otras áreas y centros.	69%	11,30%	11,30%	8,30%

5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Y CONTRACCIÓN PERSONAL AL ESTUDIO

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Domina todos los aspectos de su función tanto en lo técnico, como en lo operativo y en caso de corresponder, de conducción.	58,90%	15,50%	21,40%	4,20%
2. Es capaz de establecer métodos y procesos de trabajo.	72,60%	11,90%	11,30%	4,20%
3. Puede realizar su trabajo a partir de instrucciones generales consultando solo en forma esporádica.	56%	14,90%	15,50%	13,70%
4. Conoce y aplica las políticas, métodos y procedimientos del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).	66,70%	14,30%	14,90%	4,20%
5. Se muestra abierto y receptivo hacia nuevos aprendizajes.	66,70%	8,90%	13,70%	10,70%
6. Posee disposición para capacitarse y ampliar sus conocimientos para responder mejor a las demandas de su área de acción.	76,20%	8,90%	12,50%	2,40%



6. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN EL TRABAJO PERSONAL				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Es capaz de organizar anticipadamente su trabajo.	63,10%	14,30%	12,50%	10,10%
2. Administra adecuadamente los tiempos.	65,50%	11,30%	14,90%	8,30%
3. Establece prioridades de acuerdo con los criterios apropiados.	60,70%	13,70%	17,30%	8,30%
4. Decide en base a conclusiones apropiadas.	45,20%	15,50%	20,20%	19%
5. Responde en tiempo y forma, aún bajo presión.	54,80%	19,60%	14,90%	10,70%
6. Toma en cuenta las diversas variables y factores al momento	58,30%	14,30%	14,30%	13,10%
7. Justifica criteriosamente la decisión tomada.	58,50%	18,50%	16,10%	8,90%



7. GRADO DE ORIENTACIÓN AL CONCEPTO SERVICIO PÚBLICO

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Asume y cumple el compromiso contraído para la ejecución de la tarea.	79,80%	14,30%	7,70%	5,40%
2. Reconoce y apoya la existencia de la cadena de servicio interno para llegar al ciudadano/comunidad en general.	44%	22%	22,60%	11,30%
3. Conoce los servicios ofrecidos por el INTI en su especialidad particular y los generales que brinda la institución.	54,80%	20,20%	16,70%	8,30%
4. Se relaciona con responsabilidad con empresas/instituciones externas, proveedores, público en general.	70,80%	14,30%	10,70%	4,20%
5. Promueve, desde su función, la actividad con el INTI como	58,30%	17,30%	16,10%	8,30%
6. Se esfuerza por brindar una imagen homogénea de los distintos Centros del sistema a los industriales, emprendedores e institucio-	63,70%	14,90%	11,90%	9,50%
7. Si no puede responder favorablemente a una necesidad, busca otras alternativas para satisfacer la demanda.	69%	13,10%	12,50%	5,40%
8. Reconoce nuestra institución esencialmente maneja recursos públicos que deben redundar en beneficio de la sociedad.	65,50%	11,30%	12,50%	10,70%



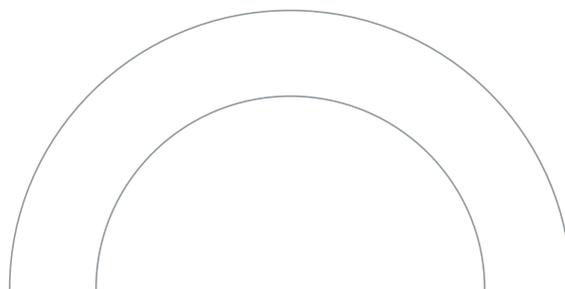
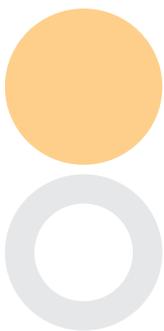
8. COMPROMISO CON LA PRESENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Asiste con regularidad a su puesto de trabajo.	67,90%	6%	13,70%	12,50%
2. Si debe ausentarse del mismo, informa a sus compañeros/ superiores, con celeridad.	76,20%	8,30%	8,90%	6,50%
3. Esta disponible y dispuesto para cuando lo requiere.	63,70%	14,90%	11,90%	9,50%
4. Su presencia es importante y reconocida dentro de su equipo de trabajo.	53%	15,50%	17,90%	13,70%
5. Demuestra propensión a compensar las horas no trabajadas.	63,70%	14,90%	11,90%	9,50%
6. Si debe asistir a cursos/ conferencias/ congresos u otro evento, informa sus resultados a superiores/compañero.	57,70%	17,30%	13,70%	11,30%

9. COMPROMISO CON LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN COMPROMETIDOS

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Realiza sus tareas en los tiempos establecidos.	72%	11,30%	8,30%	8,30%
2. Desempeña las tareas asignadas en forma adecuada con eficiencia y eficacia.	69,60%	14,90%	11,90%	3,60%
3. Ante algún imprevisto o dificultad demuestra iniciativa en la búsqueda de alternativas posibles para una adecuada respuesta.	70,20%	13,70%	11,30%	4,80%
4. Informa los contratiempos que pueden surgir del desarrollo de la tarea y anticipa prudentemente para instrumentar correctivos.	58,90%	14,90%	14,90%	11,30%



10. CONCIENCIA DE COSTOS Y RENTABILIDAD				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Establece una óptima relación de costo beneficio en toda tarea o decisión de inversión y/o compra	46,40%	19%	20,80%	13,70%
2. Propone prácticas de reducción de costos.	36,30%	17,90%	26,20%	19,60%
3. Optimiza recursos.	59,50%	11,90%	19%	9,50%
4. Contempla los costos y gastos al elaborar un proyecto o propuesta de trabajo.	51,80%	14,30%	20,20%	13,70%
5. Utiliza correctamente sus elementos de trabajo y los insumos asociados a	63,70%	11,30%	8,30%	16,70%
6. Elige alternativas teniendo en cuenta la rentabilidad.	36,30%	17,90%	26,20%	19,60%





11. COMPROMISO CON LA CALIDAD Y SEGURIDAD

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Es responsable respecto al seguimiento de normas.	71,40%	14,30%	10,10%	4,20%
2. Posee capacidad de implementación.	58,90%	16,70%	16,10%	8,30%
3. Realiza las tareas apuntando a la optimización de procesos y mejora continua.	67,90%	15,50%	11,30%	5,40%
4. Demuestra compromiso en la labor diaria aplicando criterios de calidad.	64,30%	15,50%	10,10%	10,10%
5. Tiene conciencia de su seguridad personal y la de otros.	73,20%	9,50%	7,10%	10,10%
6. Conoce y aplica las medidas de seguridad, utilizando los elementos apropiados.	75%	10,10%	9,50%	5,40%
7. Se anticipa a los accidentes informando, previniendo.	59,50%	16,70%	10,70%	13,10%
8. Actúa a conciencia y con responsabilidad.	54,80%	11,30%	16,70%	17,30%



12. LIDERAZGO				
	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Posee capacidad de gestión y conducción de grupos.	72%	10,10%	11,30%	6,50%
2. Es capaz de comprometer o hacer participar a otros en pro de objetivos comunes.	68,50%	7,70%	14,90%	8,90%
3. Sabe orientar y estimular a sus pares y colaboradores.	72%	11,30%	8,90%	7,70%
4. Es claro en el establecimiento de objetivos y comunicación de directivas.	79,80%	8,30%	7,10%	4,80%
5. Funciona como apoyo y contención para con el personal a su cargo.	69,60%	10,70%	9,50%	10,10%
6. Para asignar tareas tiene en cuenta los objetivos y las características	74,40%	11,90%	7,10%	6,50%
7. Es reconocido su liderazgo por pares y colaboradores.	61,30%	10,10%	13,10%	15,50%





13. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
1. Conoce y desarrolla las capacidades de las personas a su cargo.	73,80%	10,10%	11,90%	4,20%
2. Favorece la generación de espacios para la motivación, creatividad e innovación.	67,90%	13,10%	14,30%	4,80%
3. Promueve su capacitación de acuerdo con las necesidades de sus tareas y objetivos del INTI.	75,60%	10,10%	8,90%	5,40%
4. Delega y apoya a sus empleados para que asuman responsabilidades.	74,40%	11,30%	10,70%	3,60%
5. Genera posibilidades de crecimiento en el personal a su cargo.	72,60%	8,30%	13,70%	5,40%
6. Promueve la participación y el trabajo en equipo.	82,10%	6,50%	9,50%	1,80%
7. Utiliza correctamente sus elementos de trabajo y los insumos asociados a su tarea.	62,50%	13,70%	10,70%	13,10%
8. Elige alternativas teniendo en cuenta la rentabilidad.	31%	15,50%	26,80%	26,80%



¿Qué dicen los Intianxs de la actual Evaluación de Desempeño?

»INCORPORAR UNA ESCALA DE RESPUESTAS MÁS AMPLIA

La cantidad y diversidad de temas y los ítems que contiene la evaluación de desempeño actual me parecen adecuados, se barren todas las cuestiones y detalles en profundidad. Considero que la gran falla de la herramienta está en la forma de calificar, el Si/No son absolutamente arbitrarios y no permiten marcar que algunas de las tareas o acciones pueden estar realizadas parcialmente.

El problema no son los ítems que conforman la evaluación, en principio, sino la metodología. No se puede evaluar a alguien por si cumple o no con algo, debería haber matices. Lo ideal es tener una escala para puntuar los ítems, una escala de 1 a 5 sería mucho mejor. Hoy pasa o no pasa no es lo más justo para evaluar.

Debería revisarse la posibilidad de sacar la dicotomía del SI/NO e incluir una graduación numérica que permita expresar el cumplimiento parcial de cada ítem mediante una escala del 1 al 5 o del 1 al 10.

Ver la posibilidad de que las calificaciones no sean solo por SI o NO.

Me parece muy importante que se pueda establecer un sistema de graduación en el puntaje para evitar la respuesta cerrada. Por ejemplo, en el ítem "Domina todos los aspectos de su función tanto en lo técnico, como en lo operativo y en caso de corresponder, de conducción", la respuesta cerrada de un sí o un no, es incorrecta, en cualquier caso, ya que no hay agente alguno que domina "todo" o "nada".

Las opciones de respuestas no deberían ser por si o por no, sino con variables intermedias, o con numeración por ejemplo del 1 al 5.

Si los evaluadores pudiéramos asignar puntaje en cada ítem, del 1 al 10 por ejemplo, la herramienta sería útil tal como está. Los cambios sugeridos son menores, en relación con la dificultad de calificar con SI/NO.

Hay puntos que pueden ser SI o NO, pero muchos otros deberían tener alternativas intermedias. Al menos con 4 posibilidades de puntuación.

No estoy de acuerdo con este tipo de evaluación, ya que al llenar este formulario se acepta que la persona cumple un 100% o 0% el punto considerado y no es la realidad.

Debería llevar un número que indique el grado de cumplimiento.

El sistema de puntuación general debe revisado debido a que hay preguntas que no se puede optar por SI/NO. Tiene que existir un sistema de calificación gradual que permita una puntuación con mayor rango.

Las opciones "si" y "no" para responder a cada pregunta resultan insuficientes. Es necesario contar con más opciones, al menos cuatro. Las respuestas no deben ser exclusivamente binarias. (SI/NO) Los reemplazaría por adverbios de frecuencia: Ej.: "siempre-frecuentemente-nunca", con un puntaje cada uno de ellos.

Personalmente considero que es una forma de evaluar inadecuada, ya que son solo 2 las opciones de valor: 100 % o 0%, indicando que el agente cumple en su totalidad o no lo hace en absoluto, cosa que difiere de la realidad.

Además de modificar algunos ítems, creo que la regla de decisión Si/No es demasiado determinante, siendo poco factible aplicarla a lo largo de un año de trabajo, con muchas decisiones realizadas. Establecer un "No" puede ser demasiado castigo a una práctica que creemos debe mejorarse. En ese sentido, creo que una graduación entre Si y No de niveles (1 al 5, por ejemplo) puede ser más realista de acuerdo con el desempeño medido por cada ítem de evaluación.

Se debería modificar la escala, por ejemplo, con "Superó, Satisfactorio y No Alcanzó", eliminar el Si - No.

Estos ítems deben calificarse con posibilidad de establecer una escala que pueda contemplar diferentes matices y situaciones, con criterios flexibles. No sería objetivo responderlos con un "si" o un "no", o un "cumple" o "no cumple".

La evaluación de cada punto debería ser con un puntaje de 1 a 10 (u otro equivalente) para luego realizar la ponderación que arroje el puntaje final.

Las preguntas no deberían tener solo dos respuestas "sí" o "no", sino elegir una puntuación graduada por ejemplo entre 1 y 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo. Sigo sosteniendo desde hace años, que cualquier evaluación debe tener una escala de puntaje, y no "solo" CUMPLE / NO CUMPLE. Cada criterio evaluado debería contar con una escala del 1 al 10, si lo que realmente se pretende es tener una evaluación justa y que realmente sirva para el jefe y el subordinado.

Considero que la evaluación de desempeño no debe tener respuestas binarias (SI/NO), sino una escala de por ejemplo 5 puntos, en los cuales 1 signifique "En total desacuerdo" y 5 "En total acuerdo". Por otra parte, en base a mi experiencia personal con estas evaluaciones, considero que es de suma importancia que sean revisadas por al menos dos personas, de manera de asegurar la objetividad y se dejen de lado cuestiones per-



sonales. El inconveniente principal del formulario actual de evaluación es la respuesta SI / NO en cada ítem. Al menos debería considerar la posibilidad de responder cada ítem utilizando las calificaciones: SUPERO/SATISFACTORIO/ ALCANZO/ NO ALCANZO, o una escala que permita valorizar por ejemplo de 1 a 5.

No es conveniente optar solo una respuesta SI o NO como está planteado actualmente. La problemática no son las preguntas, si no que estas se deberían responder con una escala, o de 1 a 5 o 1 a 10, ya que es muy difícil responder con si o no.

El mayor problema que tiene el actual formulario es que las respuestas son: SI o NO, no hay escalas, ni lugar para aclaraciones.

En mi opinión cualquier ítem debe tener una escala mínima de 5 puntos. De lo contrario, se generan evaluaciones excesivamente buenas y malas.

Considero que las respuestas deberían ser graduadas en 5 puntos, es decir desde un SI que vale 5 puntos a un NO que vale cero. Pasando por 4, 3, 2 y 1... la mayoría de las respuestas no son absolutas y permite la oportunidad de mejora año a año del agente y la posibilidad del evaluador de graduar la respuesta.

La escala de puntuación debería tener por lo menos 5 puntos, y no como ocurre actualmente, donde sólo se puede evaluar si cumple totalmente o no cumple el punto.

Sugiero incorporar opciones de respuesta que incluyan puntos intermedios entre cumplir el 100% del objetivo planteado o el 0%, dado que en la mayoría de los casos la respuesta es intermedia entre un simple SI o NO.

Sería recomendable para una evaluación correcta, que las respuestas tuvieran una puntuación, en lugar de ser "si cumple /no cumple" (por ejemplo, cada respuesta debería tener una puntuación del 0 al 5) ... hay un rango entre sí y no.

En todos los casos deberían considerarse poder calificar "del 1 al 10" cada ítem, y no solamente si/no.

Que tengan una calificación más desagregada (por Ej., de 1 a 5, en lugar de Si o No).

»ÍTEMS REPETITIVOS

Hay muchos ítems para eliminar dado que son muy similares a otros, quizás algunos están en categorías erróneas. Por ej., el tema de trabajo en grupo está más relacionado con liderazgo que con RRHH.

Muchas de las preguntas para a mi entender se pueden juntar con otras preguntas ya existentes, que se complementaban.

Algunos ítems en mi opinión se deberían eliminar dado que se superponen con otros o son vagos.

Opino que hay varias preguntas repetitivas, se puede sintetizar. En cada tema podrían ser dos o tres preguntas, porque las demás son reiterativas.

Muchos ítems están parcialmente repetidos, por eso sugiero eliminar algunos y reformular otros.

Se debería considerar la posibilidad de bajar la cantidad de preguntas.

Algunos ítems no pertenecen a los ejes, o se mezclan con los temas planteados en los distintos ejes. Hay ítems que contienen más de un aspecto a evaluar, sería bueno separarlos.

»ACLARAR CONCEPTOS PARA REDUCIR LA SUBJETIVIDAD AL EVALUAR

En general las preguntas están bien orientadas en cada ítem, tendrían que ser más explicativas para poder resolver mejor el criterio de respuesta.

Los términos utilizados como adecuada o suficiente o criteriosamente se prestan para una interpretación subjetiva, rever si pueden reformularse esos términos.

La mayoría de las preguntas requieren que se detalle su significado. Por ej.: "Respetar las ideas de otro" ¿Qué significa "respetar"? ¿Qué tiene en cuenta?, y de ser así, ¿Cómo el evaluador sabe de eso?

Veo muy subjetivos y de difícil cuali y cuantificación, o que puedan incorporarse la evaluación de esos aspectos.

La descripción de varios ítems es escasa, ambigua, o falta mayor contextualización para reducir el grado de subjetividad en la evaluación.

La evaluación de algunos puntos en la actual herramienta es muy subjetiva.

Algunas afirmaciones que utilizan la palabra "adecuado", "criteriosamente" etc. resultan muy ambiguas y subjetivas, ya que la libre interpretación de adecuado o criterioso puede dar resultados opuestos para un mismo evaluado, según quien lo interprete.



Las preguntas deberían estar expresadas en pasado para comprender claramente que se está evaluando el desempeño de un año particular y no todo el desempeño laboral de esa persona en INTI. Ej. En el período de evaluación: ¿ha promovido la participación y el trabajo en equipo del personal a su cargo? Existen expresiones como "predisposición", "saber escuchar", "analiza suficientemente", "evalúa adecuadamente", "posee autocrítica", "criterio de realidad", "suficientemente flexible", que son difíciles de evaluar. ¿Qué es adecuado? ¿Hasta cuánto es suficiente? ¿Qué se considera criterio, madurez y sentido común? Habría que revisar estas preguntas pensando que se evaluará el desempeño de una persona durante un año calendario.

Las preguntas son demasiado subjetivas.

» ÍTEMS QUE NO APLICAN AL PUESTO

Si bien concuerdo con muchas de las preguntas entiendo que las mismas no aplican de igual manera en la diversidad de individuos y por ello creo que si alguien no cumple alguna o muchas de ellas, esto no lo debería convertir en una persona mal evaluada.

Creo que en general los ítems son correctos, le agregaría la opción de no corresponde o de anular el ítem ya que hay ítems que no se ajustan al puesto de trabajo.

Hay algunas preguntas que son dependientes del rol del agente, lo cual hace que sean una carga negativa para un personal que tal vez no tiene posibilidad de desarrollar esa tarea.

Determinados apartados de la evaluación, como el relacionado con la calidad y la seguridad; los costos y la rentabilidad; la vinculación con usuarios y otros organismos, son ajenos a algunas áreas de apoyo.

Se debería realizar una evaluación para el personal que cumple funciones técnicas, y otra evaluación para el que cumple funciones administrativas. Modificar la ponderación de cada ítem en cuanto a la importancia relativa frente a los otros ítems.

Los puntos de calificación deberían estar de acuerdo con el tipo de función, un ingeniero no debe tener las mismas habilidades que alguien de recursos humanos.

Muchas preguntas con respecto al profesional dan por sabido que tienen personal a cargo. Y muchas veces no es así. Al contestar negativamente a estas preguntas, se interpreta negativamente y en realidad es que no lo hace porque no tiene personal a cargo. Y como resultado se le resta puntaje. Entonces la evaluación no representa el desempeño del profesional realmente.



Muchas de las preguntas no se adaptan o no aplican a la totalidad de sectores del INTI. Hay muchas de las preguntas que no aplican a todas las dependencias y/o agentes de INTI por el tipo de tareas que desarrollan.

Sería útil dar la opción de No Aplica como parte de las respuestas en cada ítem.

Muchos puntos no aplican a ciertos perfiles, quizás se podría customizar la evaluación teniendo un grupo de preguntas obligatorias, y otro grupo de preguntas sobre el que se pueda elegir las más representativas para cierto perfil de puesto.

Las preguntas deberían estar adaptadas según cargo o trabajo que ejerce en el sector, si se trabaja solo, hay puntos que no pueden ser evaluados y son evaluados igual.

La evaluación no debería ser la misma para cualquier puesto, ya que no es lo mismo un puesto técnico que un puesto administrativo. Alguien puede ser un excelente técnico, eficiente, efectivo e valoradísimo en su función y no poseer capacidades blandas. La evaluación debería ser distinta para cada puesto de trabajo, según lo que se requiere para su desempeño.

Considero que de todos los ítems no se ajustan a las tareas de todos los agentes, por lo cual creo que el evaluador debería poder seleccionar que ítems va a evaluar (con una cantidad mínima).

Hay que ver "cuánto vale" cada pregunta. Por ejemplo, si en "¿tiene capacidad de autocrítica?" o "¿presenta sugerencias para mejorar?", si las respuestas son "no", ver cuán relevante es eso para su tarea específica. Para algunos cargos eso sería gravísimo; pero para algunos otros puestos de trabajo eso sería irrelevante.

»EVALUACIÓN DEL PERSONAL CON FUNCIÓN DE JEFATURA

Nosotros como jefes también deberíamos ser evaluados por nuestros colaboradores y tener un ida y vuelta superador.

Considero que el personal con cargo debería ser evaluado, no solo por su superior inmediato, sino también por el personal que tiene a su cargo.

Sugiero evaluación 360° al menos para cotejar la evaluación del evaluador.

Para optimizar el funcionamiento de la Institución, se debe incluir una evaluación a los jefes y/o superiores por parte de los empleados. En algunas empresas se suele hacer para detectar malestar del personal debido malos liderazgos.



A los jefes de departamento en adelante, debería hacerse una evaluación de 360°.

Considero también que se debería instrumentar una evaluación inversa y anónima que realice todo el personal a su jefe directo. En algunas organizaciones se denomina Evaluación 360.

Por otra parte, considero más que necesario que se elimine la estructura de evaluación verticalista, permitiendo que nosotros también podamos evaluar a nuestros superiores. Por otra parte, considero que sería también muy constructivo que exista una evaluación, de carácter anónima, de nuestra persona realizada por nuestros compañeros de equipo, aparte de la que hace el jefe sobre cada agente en particular.

La evaluación de niveles de jefatura debería ser realizada una parte por su superior y otra por el personal a cargo. Es muy difícil que un superior que evalúe a su subordinado que también ejerce funciones de jefatura conozca la realidad de las personas a cargo del evaluado, siendo la evaluación muy subjetiva.

Pondría un espacio para la evaluación de superiores y que sea obligatorio la opinión del evaluado para que sea justa la evaluación.

Debe existir evaluación hacia arriba, de subordinado a jefe. Si son buenos haciendo lo que se pretende para el puesto, los subordinados lo van a reconocer, por eso sería bueno una evaluación bidireccional.

Propongo que las evaluaciones deben aplicarse entre pares, entre otras áreas y los evaluados deberíamos evaluar a nuestros superiores para lograr un sistema equitativo e igualitario para todo el personal, con el propósito de mejora en todas las direcciones.

»ASPECTOS DEL PROCESO

Considero que no alcanza con cambiar algún ítem de la encuesta. En realidad, hay que pensar en otro tipo de encuesta, que permita evaluar el desempeño del agente y no sólo sus aptitudes o alineamientos con las políticas del Instituto. El desempeño para el cumplimiento de los objetivos debería ser el componente principal en la encuesta. Por ese motivo respondí en todos los puntos que requiere revisiones mayores.

Ante una declaración de no conformidad sobre una evaluación, se tendría que proceder a una revisión de esta con compañeros de equipo de la persona y, por ejemplo, un subgerente del área, sin darle lugar a un procedimiento burocrático y engorroso. La declaración de disconformidad debe constituirse en un antecedente que el jefe no está evaluando con un criterio adecuado a las personas que tiene a cargo.



La evaluación debería tener una devolución rápida, que permita conversar con el agente los puntos a reforzar, y que contemple una planificación conjunta con el agente para mejorar los puntos que sean necesario mejorar, permitiendo así que la evaluación sea un instrumento de mejora en el desempeño y sea una herramienta que permita el desarrollo del agente y mayor satisfacción cuando su esfuerzo se refleja en la misma. La notificación por parte del agente con tanto tiempo de demora, cuando su situación ya puede ser diferente (uno o dos años después) no permite que la evaluación sea una herramienta de mejora.

Las evaluaciones deberían ser realizadas en tiempo y forma y el calificador debería proponer acciones en aquellos casos que la calificación no fuese satisfactoria.

Incluir un apartado final a completar por el evaluador con las conclusiones y el plan de mejora en el desempeño para el próximo período, donde se incluyan capacitaciones, entrenamientos, acuerdos, etc., siempre con la responsabilidad institucional de proveer los recursos que esto requiera.

Al leer las preguntas siento que antes de realizar este tipo de evaluación se debería capacitar y guiar al personal a ser evaluado en el perfil de empleado que se persigue y que será evaluado en función de este ideal.

Cuando la calificación en un punto posee un grado bajo de cumplimiento, habría que incluir en ese punto, una acción de mejora para el agente.

La evaluación debería permitiera definir qué acciones tomar al respecto, en caso de necesidad. Eso permitiría crecer dentro de la organización.

También es muy importante hacer la devolución al calificado. No se hace.

Encuesta 2

Seguidamente se presentaron diferentes ítems alternativos para su posible incorporación. Los participantes evaluaron si estos ítems debían “ser incluidos - requerían revisiones mayores - requerían revisiones menores o no debían ser incluidos” en una posible mejora del instrumento. A continuación, se presentan los resultados.





ÍTEM PROPUESTOS	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
Efectividad en el desempeño de la tarea				
1. Ejecución de tareas propias de su función: Ejecuta con actitud y aptitud tareas técnicas y/o admirativas de acuerdo con las exigencias del nivel y tramo escalafonario en los que revista.	78,50%	8,90%	10,10%	2,50%
2. Calidad de trabajo: Confiabilidad del trabajo realizado incluyendo la correcta aplicación de métodos, técnicas y procedimientos.	75,90%	11,40%	9,50%	3,20%
3. Cantidad de trabajo: Muestra efectividad en alcanzar los niveles de producción o resultados cuantitativos de su función de acuerdo con los objetivos organizacionales y directivas recibidas.	60,80%	12%	18,40%	8,90%
4. Hábitos de trabajo: Puntualidad y permanencia en su función; organización de su propio trabajo cumpliendo con los plazos establecidos, cuidado de los equipos y maquinarias, manejo prudente y ahorro de los recursos.	67,70%	9,50%	19,60%	3,20%
5. Capacidad para la interpretación de manuales y/o normas específicas de su especialidad: Interpreta y aplica documentación escrita tales como guías de trabajo, normas y/o leyes, especificaciones técnicas y manuales.	79,10%	8,90%	7,60%	4,40%

ÍTEM PROPUESTOS	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
Efectividad en el desempeño de la tarea				
6. Autonomía para la selección de métodos, instrumentos y herramientas técnicas y/o administrativas: Muestra aptitud en el ejercicio de la tarea para tomar decisiones pertinentes en su especialidad o función y en referencia a la elección de métodos, instrumentos, herramientas adecuadas para desarrollar su puesto de trabajo.	77,80%	11,40%	8,20%	2,50%
7. Autonomía para la selección de métodos, instrumentos y herramientas técnicas y/o administrativas: Manifiesta esfuerzos en la detección y resolución de los problemas de los usuarios, tanto internos como externos.	74,70%	11,40%	11,40%	2,50%
Higiene y seguridad laboral				
1. Seguridad e higiene: Conoce las normas de seguridad relativas a sus funciones. Mantiene un ejercicio permanente en la prevención de accidentes y siniestros. Usa elementos de protección personal cuando corresponda.	70,90%	10,80%	12,70%	5,70%
Motivación a la mejora continua				
1. Iniciativa y creatividad: Prevé problemas o requerimientos y anticipa respuestas, aporta y concreta ideas útiles y oportunas que permiten el mejoramiento continuo para alcanzar los objetivos establecidos.	69%	12%	15,20%	3,80%



ÍTEMS PROPUESTOS	Debe ser conservado	Requiere revisiones menores	Requiere revisiones mayores	Debe ser eliminado
Motivación a la mejora continua				
2. Compromiso con el aprendizaje: Se compromete con el aprendizaje continuo, en función de los cambios que se producen en el entorno organizativo.	69%	8,90%	9,50%	12,70%
Relaciones humanas				
1. Desempeño en equipos de trabajo: Trabaja en colaboración con los demás y su participación en el equipo es activa.	78,50%	10,80%	8,90%	1,90%
2. Desempeño en las tareas generales del área: Cooperar con tareas generales del área vinculadas a las responsabilidades específicas de su función.	76,60%	8,90%	8,90%	5,70%
3. Transferencia de conocimientos: Está dispuesto a transferir o transfiere conocimientos de su especialidad a los demás.	82,30%	5%	11,40%	1,30%
4. Adaptabilidad: Demuestra flexibilidad para adecuarse a los cambios en función de las situaciones y/o personas.	72,80%	11,40%	10,80%	5,10%
5. Comunicación: Comunica sus ideas en forma clara y precisa, sabe escuchar y comprender.	75,90%	10,10%	12,70%	1,30%





5 • Conclusiones

Más allá de la necesidad de realizar modificaciones mayores y menores a algunos ítems, lo más reiterativo es poder ampliar las opciones de respuesta. Hoy en día, los evaluadores solo pueden responder SI/NO, sin dar posibilidades a respuestas intermedias. En segundo lugar, es recurrente la opinión de que hay ítems que no aplican al puesto y la necesidad de rever la evaluación del personal con jefatura.

Desde la Coordinación de Evaluación de Desempeño queremos agradecer su valiosa colaboración, seguiremos trabajando en la mejora de procesos.

6 • Documentos complementarios

ANEXO 1- Formulario Evaluación de desempeño profesional con jefatura **Anexo II**

1. Compromiso con la institución

Demuestra actitud proactiva cuando la institución plantea nuevas alternativas de tarea.

Frente a los nuevos desafíos institucionales, está dispuesto desde su lugar de trabajo a participar.

Representa frente a otros organismos, desde su actividad cotidiana, los objetivos institucionales tendientes a una mejor inserción en la sociedad.

2. Motivación, iniciativa y creatividad

Motivación

Realiza su trabajo con energía y disposición.

Necesita pocos estímulos externos.

Su actitud es positiva hacia la labor que se le encomienda.

Es receptivo.

Iniciativa

No espera indicaciones para trabajar.

Presenta sugerencias para mejorar.

Anticipa acciones.

Creatividad

Tiene habilidad y predisposición para desarrollar nuevas ideas o proyectos.

Encuentra soluciones sencillas y originales a los problemas que se le presentan.

Posee inventiva. Apertura a lo nuevo y al cambio.



3. Criterio, madurez y sentido común

Criterio

Analiza suficientemente antes de arribar a una conclusión.
Sus decisiones o sugerencias están por lo general bien fundamentadas.
Evaluación adecuada de la situación.

Madurez

Ante opiniones diferentes, suele encontrar puntos en común para arribar a soluciones consensuadas.
Es lo suficientemente flexible como para modificar su propio criterio cuando las circunstancias lo exigen.
Posee equilibrio y adaptabilidad.
Posee capacidad de autocrítica.

Sentido común

Tiene criterio de realidad.

4. Relaciones interpersonales e intergrupales

Puede trabajar en equipo con sus pares, colaboradores y superiores.

Comunica sus ideas en forma clara y sencilla.

Sabe escuchar y comprender a los demás.

Colabora en la solución de problemas que presentan los otros integrantes del equipo de trabajo.

Respeto las ideas y opiniones de los otros.

Posee una actitud cooperativa con su equipo de trabajo y hacia integrantes de otras dependencias del Instituto.

Posee buena predisposición para encarar tareas en conjunto con otras áreas y centros.

5. Conocimiento del trabajo y contracción personal al estudio

Domina todos los aspectos de su función tanto en lo técnico, como en lo operativo y en caso de corresponder, de conducción.

Es capaz de establecer métodos y procesos de trabajo.

Puede realizar su trabajo a partir de instrucciones generales consultando sólo en forma esporádica.

Conoce y aplica las políticas, métodos y procedimientos del INTI.

Se muestra abierto y receptivo hacia nuevos aprendizajes.

Posee disposición para capacitarse y ampliar sus conocimientos para responder mejor a las demandas de su área de acción.

6. Planificación y toma de decisiones

Planificación

Es capaz de organizar anticipadamente su trabajo.

Administra adecuadamente los tiempos.

Establece prioridades de acuerdo con criterios apropiados.

Toma de decisiones

Decide en base a conclusiones apropiadas.

Responde en tiempo y forma, aún bajo presión.

Toma en cuenta las diversas variables y factores al momento de decidir.

Justifica criteriosamente la decisión tomada.

7. Grado de orientación al concepto de servicio público

Asume y cumple el compromiso contraído para la ejecución de la tarea.

Reconoce y apoya la existencia de la cadena de servicio interno para llegar al ciudadano/ comunidad en general.

Conoce los servicios ofrecidos por el INTI en su especialidad particular y los generales que brinda la institución.

Se relaciona con responsabilidad con empresas/ instituciones externas, proveedores, público en general, etc.

Promueve, desde su función, la actividad del INTI como institución pública al servicio de la comunidad especialmente de la industria nacional en materia de tecnología.

Se esfuerza por brindar una imagen homogénea de los distintos centros del sistema a los industriales, emprendedores e instituciones con las que se vincula.

Si no puede responder favorablemente a una necesidad, busca otras alternativas para satisfacer la demanda.

Reconoce que en nuestra institución esencialmente maneja recursos públicos que deben redundar en beneficio de la sociedad.



8. Compromiso con la presencia en el lugar de trabajo

Asiste con regularidad a su puesto de trabajo.

Si debe ausentarse del mismo, informa a sus compañeros/ superiores, con celeridad. Está disponible y dispuesto para cuando se lo requiere.

Su presencia es importante y reconocida dentro de su equipo de trabajo.

Demuestra propensión a compensar las horas no trabajadas.

Si debe asistir a cursos/ conferencias/ congresos u otro evento, informa sus resultados a sus superiores/ compañeros.

9. Compromiso con los tiempos

Realiza sus tareas en los tiempos establecidos.

Desempeña las tareas asignadas en forma adecuada con eficiencia y eficacia.

Ante algún imprevisto o dificultad demuestra iniciativa en la búsqueda de alternativas posibles para una adecuada respuesta.

Informa los contratiempos que pueden surgir del desarrollo de la tarea y anticipa prudentemente para instrumentar correctivos.

10. Conciencia con los costos y rentabilidad

Establece una óptima relación de costo-beneficio en toda tarea o decisión de inversión y/o compra que así lo requiera.

Propone prácticas de reducción de costos.

Optimiza recursos.

Contempla los costos y gastos al elaborar un proyecto o propuesta de trabajo.

Utiliza correctamente sus elementos de trabajo y los insumos asociados a su tarea.

Elige alternativas teniendo en cuenta la rentabilidad.





11. Compromiso con la realidad y seguridad

Calidad

Es responsable respecto al seguimiento de normas de aseguramiento de la calidad, preestablecidas para el mejor desempeño del trabajo diario.

Posee capacidad de implementación.

Realiza las tareas apuntando a la optimización de procesos y mejora continua.

Demuestra compromiso en la labor diaria aplicando criterios de calidad.

Seguridad

Tiene conciencia de su seguridad personal y la de los otros.

Conoce y aplica las medidas de seguridad, utilizando los elementos apropiados.

Se anticipa a los accidentes informando o previniendo.

Actúa a conciencia y con responsabilidad.

12. Liderazgo

Posee capacidad de gestión y conducción de grupos.

Es capaz de comprometer o hacer participar a otros en pro de los objetivos comunes.

Sabe orientar y estimular a sus pares y colaboradores.

Es claro en el establecimiento de objetivos y comunicación de directivas.

Funciona como apoyo y contención para con el personal a su cargo.

Para asignar tareas tiene en cuenta los objetivos y las características personales de los integrantes del equipo.

Es reconocido su liderazgo por pares y colaboradores.

13. Desarrollo de los recursos humanos (para niveles de conducción)

Conoce y desarrolla las capacidades de las personas a su cargo.

Favorece la generación de espacios para la motivación, creatividad e innovación.

Promueve su capacitación de acuerdo con las necesidades de sus tareas y objetivos del INTI.

Delega y apoya a sus empleados para que asuman responsabilidades.

Genera posibilidades de crecimiento en el personal a su cargo.

Promueve la participación y el trabajo en equipo.







www.inti.gob.ar
consultas@inti.gob.ar
0800 444 4004



Instituto Nacional
de Tecnología Industrial



Ministerio de Economía
Argentina

Secretaría de Industria
y Desarrollo Productivo