



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



---

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Desarrollo de Carrera en el Estado argentino, la gestión del talento.

Estudio de Caso del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

---

AUTOR: DAFNE CYNTHIA GÓMEZ

DIRECTOR: MARCELO ALCAIN

JUNIO 2022

---

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia: mi papá Victoriano, mi mamá María Gloria, mi hermana Nadia. Mi hermano Flavio y mis sobrinos, por el apoyo, el amor y la dedicación que tuvieron conmigo siempre.

A mis amigas que me acompañan, algunas, desde la infancia y otras tuve la suerte de conocer a lo largo de este recorrido que es la vida, haciendo más feliz y divertida cada nueva etapa de la vida. Gracias por demostrarme que la amistad no pasa por ser inseparables, sino porque, aun estando separados físicamente, nada nunca cambia.

En mi corazón siempre está presente mi familia de CONICET. Mi primer trabajo en el ámbito público que me regaló grandes vivencias y sobre todo grandes personas, como Silvia y Jacqueline, que me enseñaron muchas cosas, en especial, lo que es vivir un hermoso clima laboral.

Mis agradecimientos a todos mis docentes, tanto de la carrera de grado como de la Maestría por darme herramientas para poder desarrollarme en esta carrera tan linda que me dio muchas gratificaciones. A mi tutor, Marcelo Alcain, que fue mi guía y brindo su conocimiento en este trabajo.

También quiero agradecerles a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron en mi profesión en cada uno de mis trabajos: a los jefes que han confiado en mí y a mis colegas y amigos por ayudarme a ser mejor persona y profesional.

Por último, quiero agradecer a todas aquellas personas que colaboraron con esta investigación, ya sea completando una encuesta, participando en una entrevista, aportando información con un libro, brindando su apoyo en las noches de desvelo, o leyendo mis avances.

¡A todos, mil gracias!

## **RESUMEN**

El progreso de la carrera de los agentes dentro del ámbito de la administración pública es un tema poco explorado. El presente trabajo de investigación se despliega con el propósito de contribuir al estudio del desarrollo de carrera y gestión del talento dentro de la Administración Pública Nacional. En esta línea, se plantea el objetivo de describir cómo se lleva adelante la carrera de los agentes dentro del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

El presente trabajo se estructura sobre un diseño de investigación de carácter descriptivo, cuantitativo y transversal, considerando el primer semestre del año 2022. Para su desarrollo se recurre a datos de fuentes primarias y secundarias. Los datos de fuentes primarias se obtuvieron a través de una encuesta estructurada dirigida al personal de SENASA de planta permanente y contratado bajo la modalidad Art. 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164. Se examinaron los resultados obtenidos del cuestionario realizado sobre una muestra de 100 agentes seleccionados aleatoriamente, de ambos colectivos de trabajo. Asimismo, se analiza la normativa vigente que regula la carrera de los agentes dentro del organismo, su Convenio colectivo sectorial y otras normas asociadas; normativa que regula el régimen de Movilidad Interna dentro del estado y el estudio de las herramientas que utiliza el sector de Recursos Humanos para el desarrollo de carrera de sus agentes.

Del análisis de los datos de fuentes primarias y secundarias, se establecieron hallazgos sobre características de cada uno de los colectivos de estudio, las herramientas de gestión de Recursos Humanos de impacto en la carrera de los colaboradores, los mecanismos de promoción del personal y la gestión del talento dentro del organismo.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos, se establecen conclusiones que contribuirán a futuras investigaciones que profundicen el tema de estudio. De las deducciones obtenidas, se proponen futuras mejoras que contribuyan con el desarrollo de carrera de los agentes y, eventualmente, sea utilizado en un proyecto de intervención organizacional.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración Pública, Desempeño del Sector Público, Gestión de Personal del Sector Público.

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
Contexto .....	9
Presentación breve del caso SENASA .....	10
Hipótesis .....	11
Preguntas de investigación.....	11
Objetivos .....	12
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL.....	14
1.1 Desarrollo de Carrera profesional .....	14
1.2 Motivación .....	16
1.2.1 Motivación laboral.....	19
1.3 Desempeño laboral, cultura organizacional y evaluación de desempeño: 19	
1.4 Capacitación.....	21
1.5 Estado del Arte .....	22
1.6 Perspectiva Propia. Justificación del trabajo.....	25
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DEL CASO: SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA).....	28
2.1 Historia de SENASA.....	28
2.2 Descripción Organizacional .....	29
2.3 Funciones .....	29
2.4 Distribución territorial.....	30
2.5 Misión, visión y valores .....	31
2.6 Organigrama de SENASA .....	33
2.7 Personal con estabilidad permanente versus personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164.....	33
2.7.1 Personal con estabilidad perteneciente .....	33
2.7.2 Personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164.....	35
2.8 Carrera administrativa del personal de SENASA .....	39
2.9 Instrumentos para la gestión de desarrollo de carrera administrativa ....	43
2.9.1 Capacitaciones.....	44
2.9.2 Descriptivo de puestos de trabajo.....	45
2.9.3 Evaluación de Desempeño .....	47

2.9.4	Sistema SV de administración de dato del personal .....	49
2. 10	Mecanismos de promoción del personal de SENASA.....	49
2.11	Movilidad del personal. Movilidad interna y Programa de Movilidad Interna .....	53
2.12	Planes de carrera .....	54
CAPÍTULO 3: TRABAJO DE CAMPO.....		55
3.1	Diseño de investigación .....	55
3.2	Realización y presentación de resultados del trabajo de campo .....	58
3.2.1	Caracterización de las plantas de personal analizadas.....	59
3.2.2	Motivación .....	61
3.2.3	Desarrollo profesional.....	64
3.2.4	Cambios de área y funciones.....	66
3.2.5	Evaluación de desempeño .....	67
3.2.6	Capacitación.....	69
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO SENASA.....		70
4.1	Estrategias de análisis .....	70
4.2	Matriz de análisis .....	70
4.3	Análisis.....	72
CAPÍTULO 5: CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTA DE MEJORA.....		81
5.1	Conclusiones .....	81
5.2	Recomendaciones o propuesta de mejora .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		87
ANEXOS .....		90
I.	Encuesta sobre Desarrollo profesional y gestión del talento en SENASA .....	106
II.	Resultados de la Encuesta .....	112
III.	Evaluación de desempeño SENASA .....	90
IV.	Propuesta de Descriptivo de puesto .....	106
V.	Propuesta de Modelo de Plan de desarrollo .....	123

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de la Pirámide de necesidades de Maslow .....	17
Figura 2 Ciclo de la motivación .....	19
Figura 3 Organigrama SENASA.....	33
Figura 4 Personal activo de SENASA Fuente: Elaboración propia en base a datos actuales..	37
Figura 5 Rango de edades del Personal de Planta Permanente.....	37
Figura 6 Rango de edades del Personal bajo la modalidad Art 9.....	38
Figura 7 Antigüedad en SENASA del Personal de Planta Permanente .....	38
Figura 8 Antigüedad en SENASA del Personal bajo la modalidad Art 9 .....	39
Figura 9 Alcance de la descripción de puesto y el análisis de puesto .....	46
Figura 10 Modalidad de contratación .....	59
Figura 11 Motivos por los cuales los agentes que trabajan en SENASA han cambiado de organismo.....	61
Figura 12 Motivos por los cuales los agentes cambiarían de organismo .....	62
Figura 13 Causas de desmotivación en los agentes de SENASA .....	63
Figura 14 Opinión de los agentes de SENASA sobre el desarrollo de carrera y el crecimiento en la organización.....	66
Figura 15 Opiniones sobre la Evaluación de desempeño .....	68
Figura 16 Matriz de análisis.....	71
Figura 17 Tipos de mecanismos de promoción.....	77

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre el Personal bajo régimen de estabilidad y el Personal contratado bajo modalidad Art 9 .....	36
Tabla 2. Categoría Servicios: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo .....	41
Tabla 3. Categoría Administrativo/Asistente Técnico: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo .....	42
Tabla 4. Categoría Técnico: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo .....	42
Tabla 5. Categoría Profesional: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo .....	43
Tabla 6. Escala de puntajes de la Evaluación de Desempeño según Nivel .....	48
Tabla 7. Cuadro comparativo de la Promoción entre el Personal bajo el régimen de estabilidad y el Personal contratado bajo Modalidad Art 9.....	52
Tabla 8. Variables.....	58
Tabla 9. Comparación de nivel de estudios, edad y sexo entre Personal de Planta permanente y personal bajo modalidad de contratación Art 9.....	60

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de los años, una de las mayores preocupaciones de la Administración Pública Nacional ha sido el desarrollo de carrera de los empleados y su motivación para la ejecución de sus tareas.

Tiempo atrás, en la época de nuestros abuelos y bisabuelos, pertenecer al Estado Nacional era sinónimo de crecimiento personal y social. Sin embargo, esta idea ha mutado con el paso del tiempo. Esta situación, sumada a las prácticas corruptas y desleales de algunos empleados fantasmas, ha derribado la imagen más productiva del Estado Argentino, dejando a su paso un concepto descalificativo y poco afortunado de la figura del empleado estatal.

La Administración Pública Nacional se ha profesionalizado, con el correr de los años, sin despegarse de la imagen negativa que se le otorgó al empleado público. Esto sumado al poco desarrollo de carrera que presentan tanto los agentes titulados como los no titulados, pero con gran experiencia y habilidades, formados en un conjunto diverso de áreas, parece propiciar un halo de desmotivación que viene profundizándose con el tiempo.

El talento humano es vital para todo organismo, es fuente y motor de un conjunto de procesos que hacen posible su funcionamiento y supervivencia. Toda institución se vale de estructuras, recursos y sistemas administrativos partiendo de una misión, visión y persiguiendo el logro de objetivos organizacionales con el apoyo de las personas que la integran.

A través de este talento, un organismo persigue el logro de sus metas, materializándolas y construyendo nuevos objetivos. Por estos motivos es imperante contemplar las bases para el desarrollo de carrera del talento gestionándolo eficazmente, al tiempo que se motiva y obtienen las mejores versiones de los colaboradores, estableciendo de esta manera una retroalimentación positiva entre colaborador y la institución.

Partiendo desde esta perspectiva, el presente trabajo pretende analizar el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria como uno de los organismos donde se manifiestan todas estas características que padece el sector público.

## Contexto

En las últimas décadas el Estado Nacional se ha ido robusteciendo al ritmo que se incrementaba su dotación, a raíz de las últimas incorporaciones de agentes con mayor nivel de formación. Sin embargo, muchas veces encontramos colaboradores cuyo talento no se encuentra bien gestionado y por ende no están correctamente explotados, por estar desarrollando funciones en áreas que nada tienen que ver con sus competencias.

El desarrollo de este estudio radica en la percepción de un desacierto en la gestión del talento, que conlleva a cierto malestar, disconformidad y desmotivación de muchos agentes que se ven desarrollando tareas que finalmente no están vinculadas a su profesión y/o experiencia, o no representan un desafío que aporte valor, tanto a la institución como a su carrera. Esto se ve reflejado en los procesos.

Podemos observar que el Estado cuenta con personal capacitado para realizar tareas que requieren ciertos conocimientos y habilidades. No obstante, encontramos a estos agentes ejerciendo funciones en otros ámbitos, desaprovechando estas cualidades que podrían agilizar y optimizar procesos al tiempo podrían enriquecer áreas.

La presente investigación se centra en realizar un análisis de la situación actual del desarrollo la carrera del personal de planta permanente y trabajadores contratados de acuerdo a la modalidad contemplada en el Artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164 perteneciente al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

Para el desarrollo del presente trabajo, y establecer su viabilidad, nos valdremos del estudio de:

- Normativa vigente que regula la carrera de los agentes dentro del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, el Convenio colectivo sectorial de SENASA, Decreto N° 40 del año 2007.
- Normativa que regula el régimen de Movilidad Interna dentro del estado.
- Estudio de las herramientas que utiliza el sector de Recursos Humanos del organismo en estudio para el desarrollo de carrera de sus agentes.

En base a la información obtenida, el presente trabajo pretende dar un aporte identificando cuales son las falencias que se presentan en la gestión del talento dentro del organismo de estudio y proporcionar una mejora.

### **Presentación breve del caso SENASA**

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, en adelante SENASA, es un organismo descentralizado con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa, dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El SENASA es la entidad responsable de planificar, organizar y ejecutar programas específicos destinados a reglamentar la producción y la sanidad agroalimentaria del país, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal. Es el encargado de ejecutar las políticas nacionales de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

Es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

El SENASA cuenta con un Convenio Colectivo Sectorial propio, el Decreto N° 40/2007, el cual le confiere al organismo una regulación distinta al de la mayoría de los organismos públicos que no gozan de convenio propio y se rigen por el Sistema Nacional de Empleo Público, SINEP. Sin embargo, más allá de la diferencia de convenios, es posible distinguir la falta de desarrollo de carrera de los agentes que parece interferir en la motivación y desempeño de los colaboradores.

El Régimen de Carrera del Personal del SENASA comprende el ingreso y progreso de cada agente en los distintos grados, tramos, categorías y agrupamientos en los que se organizan los puestos de trabajo y funciones del Servicio Nacional, de conformidad con lo establecido en el Decreto N° 40/2007, que lo regula y distingue de otros organismos.

Además, existen diferentes figuras que comparte con el resto de la Administración Pública Nacional. El presente estudio de caso se centrará en los 2 colectivos más relevantes en cuanto a dotación, dentro de SENASA:

- El personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA (también denominada Planta Permanente) y
- El personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164, los denominados CLM (Contratos Ley Marco).

Cabe destacar que dentro del organismo actualmente existen otras figuras de contratación, pero estas no serán consideradas en la presente investigación. A modo informativo, a continuación, se hace mención de las distintas modalidades de contratación:

- Planta Transitoria
- Extra escalafonarios: agentes que están fuera del escalafón de SENASA (puesto políticos: Presi y Vice)
- Personal con Designación Transitoria Permanente de cargos
- Adscriptos
- Agentes regulados por el Decreto 1109/17: son agentes monotributistas con contratos de 3 meses (de renovación frecuente)
- Agentes ArgenINTA: esta es una modalidad de contratación enmascarada donde el agente presta servicios para SENASA, pero en los registros pertenece a la Fundación ArgenINTA

## **Hipótesis**

*La falta de un buen desarrollo de carrera en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria impacta negativamente en el mejoramiento del desempeño laboral y motivación de los agentes.*

## **Preguntas de investigación**

La presente investigación se centra en dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo se lleva adelante el desarrollo la carrera del personal con estabilidad y trabajadores contratados de acuerdo a la modalidad contemplada en el Artículo 9º de la Ley Marco

de Regulación del Empleo Público N° 25.164, pertenecientes al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria?

En función de este interrogante surgen otros cuestionamientos, como ser:

- ¿Cuáles son los instrumentos con los que cuentan SENASA para desarrollar la carrera de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las principales características del personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164?
- ¿Cuáles son los mecanismos de promoción que tiene SENASA y sus impactos?
- ¿Qué beneficios obtiene el agente y la institución a través del desarrollo de carrera de sus colaboradores?

## **Objetivos**

El presente trabajo de investigación tiene:

- Objetivo principal:  
Describir cómo se lleva adelante la carrera de los agentes dentro del SENASA
- Objetivos específicos:
  1. Identificar cuáles son las herramientas que implementa el SENASA para el desarrollo de carrera de sus colaboradores y la gestión del talento.
  2. Caracterizar los dos colectivos de trabajo de estudio dentro del organismo, esto es: el personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164, distinguiendo las similitudes y diferencias entre ambos grupos.
  3. Analizar el impacto de las evaluaciones de desempeño y capacitaciones brindadas al personal en el desarrollo de carrera de los agentes.

4. Caracterizar los beneficios que implican los distintos tipos de promoción de los empleados públicos dentro de la organización y su relación con la motivación.

## CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Desarrollo de Carrera

**El desarrollo de carrera** responde a la planificación de la carrera del agente dentro de una organización. Esto implica contemplar aspectos fuertes y débiles del colaborador, aptitudes y conocimientos que posee y las nuevas competencias a aportarle al individuo, con vista a lograr objetivos dentro de la entidad. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la institución donde desempeña sus tareas. Es por esto que, hacer una buena gestión de la carrera de los agentes facilita situar a las personas más capacitadas en los puestos de mayor nivel de dificultad y responsabilidad, y de esta manera satisfacer las necesidades de personal y de las instituciones.

Desde esta perspectiva se trata de concebir el desarrollo de carrera de los agentes como un recurso estratégico de Recursos Humanos. Como afirman Luis Van Morlegan y Carlos Ayala (2011) “esto significa anticipar decisiones que se refieran a las personas para que (...) no se vean negativamente afectadas o (...) pueda preverse con anticipación a tal efecto. En otras palabras, es evitar que tales decisiones no planificadas sobre las personas generen consecuencias sociales peores, y (...) las personas participen activamente de la vida actual y futura de las empresas”<sup>1</sup>. Así la planificación estratégica en Recursos Humanos de una organización implica convencer a quienes están al mando de las decisiones, que el desarrollo de los talentos propios de la organización, es más barato y motivador que buscarlos permanentemente fuera de ella.

“Hablar de estrategia de Recursos Humanos y de la necesidad de planear sobre ellos, es integrar la estrategia sobre las personas con las demás estrategias -financieras, comerciales, tecnológicas para alinear todas ellas a la estrategia global de la organización (...).La diferencia la hace la gente, no las teorías, ni los modelos de gestión; ninguna organización funciona sin gente, y si la gente es y está mejor, entonces la organización encontrará mecanismos y fortalezas para funcionar mejor”<sup>2</sup>.

Hatum (2011) se alinea a esta idea expresando que, la planificación estratégica en la gestión del talento no sólo aplica a los puestos jerárquicos, pues existe “*talento crítico*” en todos los niveles de una organización, por lo que es importante entender que la

---

<sup>1</sup> Van Morlegan, L. y Ayala C (2011), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, pág. 10.

<sup>2</sup> Van Morlegan, L. y Ayala C (2011), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, pág. 11.

gestión del talento no sólo esté alineada a la estrategia de la firma, sino que le da forma, de allí la importancia de trabajar en una amplia gama de talentos en un organismo. Por este motivo es que la planificación estratégica de una organización debe contemplar una estrategia de gestión del talento que debe hacer foco en la atracción, el desarrollo y la retención del talento.

Desde esta perspectiva podemos ver al desarrollo de carrera de los agentes como una herramienta de planificación estratégica multiplicadora, de competitividad y diferenciadora de otros organismos, y es aquí donde el rol del profesional de Recursos Humanos juega un papel importante. Dave Ulrich (1999) considera que el profesional de Recursos Humanos, para desempeñarse con éxito en toda organización, debe desarrollar 4 roles: debe convertirse en “socio estratégico”, debe volverse un “experto en administración”, debe continuar siendo un “adaliid de los empleados” y debe procurar ser un “agente de cambio”.

Ser un “*socio estratégico*” implica lograr alinear el área con la estrategia de la corporación en la que opera, de tal modo que se adopten todas las acciones que sean necesarias desde Recursos Humanos para el éxito del negocio.

Ser “*adaliid de los empleados*” implica comprometerse con las necesidades y requerimientos de los empleados, para intentar dar respuesta a ellos, ya que solo de esta manera aumentará el aporte de los colaboradores. Para Ulrich (1999, pág. 64) esto significa que el profesional de Recursos Humanos debe procurar relacionarse personalmente con los empleados y alentar a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo. La contribución de los empleados es esencial para cualquier empresa, no solo en sí misma, sino también porque afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño.

El desarrollo de carrera se encuentra en plena y constante interacción con otros elementos de los que se nutre y sustenta como:

- Desempeño laboral
- Motivación
- Capacitación

## 1.2 Motivación

La motivación representa necesidades del individuo, pues donde hay una necesidad hay un motivo que impulsa a la persona a llevar adelante una acción, un comportamiento humano que varía de individuo a individuo.

Chiavenato (2007), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos (sistema cognitivo) y externos (proveniente del ambiente) en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades destinadas a cumplir su objetivo.

Herzberg (2005) estableció una teoría de la motivación en dos factores.

El primer factor - Higiénico: está compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. Corresponden a las oportunidades existentes, a la perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados.

El segundo factor - Motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como: la realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad, ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.

En la Figura 1, se grafica la estructura piramidal de los cinco tipos de necesidades desarrolladas en la teoría de la motivación de Maslow.

## Figura 1

### Esquema de la Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Las necesidades según Maslow son cinco (Quintero; J; 2007):

1. Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y básicas para la supervivencia del individuo, por lo cual se encuentran en la base de la pirámide. Son ejemplo: respirar, beber agua, dormir, comer.
2. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, entran en juego las del segundo escalón de necesidades relacionadas a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, salud y contra el crimen.
3. Necesidades de amor, afecto y pertenencia: representan el tercer escalón de necesidades y están relacionadas con la vida social del individuo: amor, afecto y participación del individuo a la adaptación social. Aquí se encuentran: las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos sociales.
4. Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de un orden superior que

refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro personal y el respeto al prójimo. Al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, hay un sentimiento de inferioridad y desvalorización.

5. Necesidades de autorrealización: están en la cima de la jerarquía, pues responden a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona logre su propósito de vida, es decir, están relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

El comportamiento humano puede explicarse mediante el *ciclo de la motivación*, un proceso en el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a la resolución de dicha necesidad. Así, las necesidades son fuerzas dinámicas (varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo) y persistentes que provocan determinado comportamiento.

Campos Doria, CA y Díaz-Ramírez, O. (2003) afirman que cuando surge una *necesidad* el equilibrio del organismo se rompe y causa una *tensión* o insatisfacción, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento para descargar la tensión y librarlo de la incomodidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y, en consecuencia, elimina la tensión y, por lo tanto, el organismo vuelve al estado de equilibrio.

En la Figura 2, se esquematiza el Ciclo de la motivación el cual permite visualizar fácilmente la sucesión de etapas que lleva a cabo un individuo para lograr satisfacer una necesidad.

## Figura 2

### Ciclo de la motivación



Fuente: <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/el-ciclo-motivacional/>

### 1.2.1 Motivación laboral

La motivación laboral es una variable de suma relevancia en una organización, es el motor que moviliza al colaborador para alcanzar el logro de metas y objetivos, que responden a necesidades del individuo como tal, ya sea a nivel: material, profesional o personal. Peña Rivas y Villón Perero (2018) hablan sobre el tema y afirman que el resultado de la interacción del colaborador y el estímulo que aporta la organización, propicia los elementos que incentiven al empleado a lograr un objetivo, pues es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización enlazado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades.

Esto quiere decir que, el empleado tiene el impulso de satisfacer sus necesidades de autorrealización, condiciones laborales y personales que, en conjunto, determinan el detonante que llevará al individuo a actuar para alcanzar objetivos y así, la máxima sensación de confort.

### 1.3 Desempeño laboral, cultura organizacional y evaluación de desempeño

El *desempeño laboral* trata la calidad del servicio o labor que realiza el individuo en su puesto de trabajo dentro de la organización, donde las actitudes, competencias

profesionales y habilidades interpersonales, cumplen un papel fundamental en este sentido, impactando directamente en el logro de los objetivos de la institución.

La *cultura organizacional* es un concepto ligado al de desempeño, dado que los colaboradores están más propensos a tomar ciertas actitudes en función del conjunto de creencias y valores se determinen dentro de la organización. Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar el significado de *cultura* de una organización y la define entonces como “(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”<sup>3</sup>. En resumen, la cultura organizacional corresponde a este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización, y engloba el conjunto de experiencias significativas, internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado dentro de una organización y las estrategias para adaptarse a ésta.

En el ámbito organizacional, cada cultura tiene distintos niveles para medir los logros de sus colaboradores. Los niveles altos de orientación al desempeño están basados en valores, prácticas y normas compartidas que reflejan una tendencia a considerar que las personas y las relaciones informales producen oportunidades de desarrollo. En cambio, los niveles bajos de esta presunción dan cuenta mayormente que el control social está basado en prácticas burocráticas, relaciones formales y consideraciones estandarizadas y formalizadas (House, R. J. y otros, 2004).

La *evaluación de desempeño* es un instrumento de medición del desempeño de una persona en su puesto de trabajo, cualidades y potencial del desarrollo futuro. Además, permite detectar necesidades de capacitación, descubrir competencias del individuo, posibilidades de desarrollo en la carrera de los agentes, valorar el desempeño de excelencia y recompensarlo (Chiavenato, 2007). Por ello es una herramienta clave que tiene Recursos Humanos, pues bien, empleada, es una gran aliada en la concreción de las estrategias organizacionales.

Cabe destacar que, para poder llevar adelante una evaluación de desempeño, es elemental contar con la *descripción del puesto* a evaluar, es decir que es elemental

---

<sup>3</sup> Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P., pág. 24.

contar con un documento que explique lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor, conocimientos que se requieren, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.<sup>4</sup>

Para Chiavenato (2007), la evaluación de desempeño persigue los siguientes objetivos intermedios, entre otros:

1. Idoneidad del individuo para el puesto;
2. Capacitación;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejora las relaciones humanas entre jefe y empleado;
6. Estimación del potencial de desarrollo del empleado;
7. Estímulo a la mayor productividad;
8. Retroalimentación de información al personal evaluado.

#### **1.4 Capacitación**

La **capacitación** responde al conjunto de actividades didácticas aplicadas de forma organizada y sistemática que tienen como finalidad cubrir las necesidades de una organización relativas a la expansión de conocimientos, habilidades y aptitudes de sus colaboradores para que sean capaces de desarrollar nuevas habilidades y adquieran nuevas herramientas que les permitan llevar a cabo sus actividades laborales de manera eficiente.

Flippo (1970) explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”<sup>5</sup>.

La capacitación es una inversión, no un gasto para la organización. Hoyler (1970) considera que la *capacitación* es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño

---

<sup>4</sup> Dessler, G. y Varela Juárez, R (2011) *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*, Editorial Pearson Educación Quinta edición, México. Pág. 83.

<sup>5</sup> FLIPPO, Edwin B., *Principios de administración de personal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.

presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la *capacitación* es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”<sup>6</sup>.

El proceso de capacitación implica un ciclo de cuatro etapas:

- 1- La *detección de necesidades* que implica hacer un diagnóstico de los problemas de la capacitación y se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse.
- 2- El *programa de capacitación* busca planear cómo responder a las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción.
- 3- La *implementación de la capacitación* implica la interacción instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje.
- 4- La *evaluación de los resultados* de la capacitación busca obtener el impacto de la capacitación y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

## 1.5 Estado del Arte

Para la confección de este trabajo se contemplaron e investigaron trabajos con temáticas similares. Las obras que fueron consideradas, cuyos temas resultaron de interés son:

- “La implementación de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación: ¿Una cuestión pendiente?” de Gabriela Díaz del 2016. Este trabajo de estudio de caso se enfoca en identificar, describir y analizar las razones que podrían explicar la ausencia de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación, que será la unidad de análisis de esta investigación.

En esta investigación, Gabriela Díaz concluye que el sistema de evaluación de desempeño empleado en la Defensoría General (que es el mismo que en SENASA) está viciado por la subjetividad de las apreciaciones sobre el desempeño y la forma de determinar las promociones y, en consecuencia, en las remuneraciones. En este marco, la cultura organizacional que, a través de

---

<sup>6</sup> HOYLER, S., *Manual de relaciones industriales*, São Paulo, Pioneira, 1970.

conductas o procedimientos no formales, influye positiva o negativamente en la evaluación del personal.

- “La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico” de Rodrigo Bareiro, es una tesis del año 2016 que describe la situación de la carrera administrativa en CONICET. Este trabajo de investigación se centró en describir cómo se desarrolla la carrera profesional del personal perteneciente al Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) y de los trabajadores contratados de acuerdo a la modalidad contemplada en el Artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.1642 en los distintos organismos de ciencia y técnica que funcionan en el ámbito del denominado Polo Científico Tecnológico?

En su estudio, Bareiro logra obtener datos significativos entre los distintos colectivos de trabajadores. En primer lugar, el personal SINEP de planta permanente refleja un alto promedio de edad y de antigüedad laboral, escasa experiencia previa, niveles de formación aceptables y de rotación prácticamente nulos. Además, destaca que este colectivo que reviste en el régimen de estabilidad, en su mayoría accedió al mismo sin necesidad de ganar el correspondiente concurso de oposición y antecedentes, requisito ineludible y excluyente para acceder a dicho beneficio en la actualidad.

En segundo, el personal contratado bajo el Artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público, que se lo excluye del régimen de carrera, pero resulta el grupo más numeroso (sin régimen de estabilidad), promedios bajos de edad y escasa antigüedad en el empleo público, pero altos niveles de formación, experiencia laboral previa, de rotación

En su estudio también detecta las diferencias entre ambos colectivos sobre el derecho a la carrera (la cual consta de: un nivel, un grado y la posibilidad de acceder a un agrupamiento y un tramo determinado).

Bareiro concluye que “la realidad del trabajo cotidiano parece demostrar que las tareas y responsabilidades son las mismas en ambos grupos; no existiendo, en consecuencia, tareas eventuales o transitorias”.

- Moleno Gamboa, J.; Riaño Tunjano, A. y Gelvis G. en 2015 escribieron “Plan Carrera en las organizaciones”. Este trabajo de grado desarrolla un estado del

arte acerca del plan carrera, relaciona diversos autores que han abordado este tema, y permite encontrar otras perspectivas sobre la bibliografía existente. Las autoras que “el plan carrera contribuye en la motivación, gestión del conocimiento y en el conocimiento organizacional. Es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado”. Esta investigación da cuenta que contar con un plan carrera otorga beneficios para una organización como: reducir la rotación de personal, planear y solventar necesidades futuras de talento, motivar y comprometer al personal con la organización, lograr el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores, identificar el personal clave para asumir otras responsabilidades.

El Plan de carrera busca satisfacer necesidades de la empresa aprovechando las fortalezas y competencias de los colaboradores.

Además, he contado con documentos que comparten objetivos de estudio con mi investigación y que me sirvieron de guía para algunos conceptos, a saber:

- Fernández Losa, Nicolás en el año 2002 escribió “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”. Este trabajo de investigación Fernández Losa afirma que el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de una organización es una estrategia empresarial para la supervivencia de la institución en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global, ya que día a día las empresas aumentarán su competitividad a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores. Así el desarrollo profesional presenta un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva. “Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja”.
  
- Humberto Coromoto Peña Rivas y Sabina Villón Perero en 2018 publicaron “Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional”. Este

estudio analiza la influencia de la motivación en el talento humano y determinar los factores que tienen mayor impacto en el desempeño laboral. La investigación obtuvo como resultado que un empleado motivado brindará a la empresa un mejor desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios para la empresa y los empleados concluyendo que el comportamiento de un empleado en la organización, depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral. Se concluye que la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral, el rol del gerente juega un papel especial, al momento de llevar la responsabilidad de dirección y de aplicar las estrategias más adecuadas de motivación dentro de una organización empresarial.

### **1.6 Perspectiva Propia. Justificación del trabajo**

Desde la propia experiencia laboral, tras haber recorrido tres organismos dentro del Estado, un rasgo común posible de divisar en ellos es la queja constante de sus colaboradores sobre la falta de crecimiento y desarrollo de carrera dentro de las instituciones. Esta manifestación propició una observación más profunda sobre qué es lo que estaba sucediendo en mi actual lugar de trabajo, el Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria (SENASA), para poder comprender mejor el fenómeno.

El desarrollo de la carrera de una persona contempla metas, objetivos y motivaciones que tiene un individuo en la ejecución de sus tareas laborales. De la misma manera, refleja su visión respecto de su trayectoria dentro de la organización. Esto le proporciona una oportunidad para prever y explorar posibles metas laborales y planificar los pasos para lograrlas. El empleador se beneficia de esto, ya que genera motivación y puede permitir el avance formal del puesto del empleado dentro de la organización.

Poder brindar un óptimo desarrollo de carrera contempla la posibilidad que tiene la institución de ofrecer a sus colaboradores mayores conocimientos, nuevas oportunidades de desafío y crecimiento en un área o dentro de la propia entidad

mediante una planificación, teniendo en cuenta las necesidades de la organización, intereses mutuos, habilidades, conocimientos y el potencial de cada uno de sus colaboradores. Por este motivo, resulta relevante que el área de Recursos Humanos cuente con las herramientas adecuadas para poder discernir qué pasos debe seguir para promocionar a los agentes, cuánto tiempo pasará aproximadamente en cada etapa o departamento, qué tipo de formación se le brindará para progresar orgánicamente y a qué puestos puede aspirar a futuro.

La falta de implementación de Planes de Carreras del personal puede inferir en un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo, y que sólo está regulada por normativas.

La elección del tema de estudio del presente estudio sobre SENASA radica en una de las problemáticas emergentes de las primeras observaciones sobre el organismo: la falta de motivación de los agentes por la falta de desarrollo de carrera dentro del organismo. Esto me hizo pensar en cuáles son las herramientas de las que dispone Recursos Humanos, con lo cual me encontré que dentro de la organización al igual que el resto de la Administración Pública no existe un Plan de desarrollo de carrera para los agentes, pues la carrera administrativa de estos se encuentra regida por el conjunto de normativas vigentes que la regulan. Desde el proceso de capacitación, evaluación de desempeño y administración de personal, todo se encuentra estandarizado, lo cual limita las particularidades de la actividad del organismo. Dentro del ámbito de la Administración Pública Nacional, el desarrollo de carrera está circunscripto a los parámetros establecidos dentro de las normas que regulan al organismo en cuestión.

Dentro del Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria la administración de la carrera de los agentes está contemplada por el Convenio Colectivo Sectorial de SENASA, (Decreto N° 40/2007). Este convenio determina agrupamientos y categorías en las cuales se administra a los agentes. De la misma manera, la normativa vigente regula y establece los instrumentos con las que se mide el desempeño laboral y las herramientas de recursos humanos que se implementan para la gestión de la carrera de los colaboradores.

SENASA si bien tiene un convenio colectivo propio, utiliza para sus agentes la misma evaluación de desempeño que el resto de la administración pública que se rige por el

SINEP. Por otra parte, la evaluación de desempeño requiere de la compañía de una herramienta básica y complementaria, la descripción de puesto. En este punto, el organismo cuenta con un documento que data del año 2014, incompleto en los datos que contiene y que ha quedado desactualizado, por su contenido en cuanto a tareas y nuevos puestos, ya que no condice con el conjunto de avances tecnológicos y estructurales que ha acaecido en los últimos tiempos, por lo cual muchas de las actividades que contempla han quedado obsoletas.

El presente trabajo de investigación pretende comprender como se desarrolla la carrera de los agentes en SENASA y la importancia que tiene el desarrollo de carrera a la hora de definir compromiso, motivación, mayor sentido de pertenencia, competencia y las credenciales que el personal debe demostrar en diversos niveles de responsabilidad, que van dirigidos hacia el camino del progreso y un mayor nivel para la organización que lo fomente.

## **CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DEL CASO: SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA)**

### **2.1 Historia de SENASA**

La historia de lo que hoy conocemos como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) inicia a fines del Siglo XIX, ante la necesidad del país de contar con un organismo nacional facultado en dar garantías sanitarias a las exportaciones de materias primas desde la República Argentina.

En sus inicios, las funciones primarias del Organismo estuvieron enfocadas, exclusivamente, a la importación y la exportación. Más tarde, el progreso a nivel nacional propició al Estado a la generación de distintas estructuras administrativas para atender nuevas problemáticas emergentes del propio progreso e incorporó la producción agroalimentaria con tránsito federal destinada al mercado interno.

Hacia 1996, basado en la ley 24.629 (relativa a las Normas complementarias para la ejecución del presupuesto de la Administración Nacional y reorganización administrativa), a través del artículo 38 del Decreto nacional N° 660 del 24 de junio del citado año, se fusionó el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) y el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) constituyendo el actual Organismo.

En el año 2003, el gobierno dispuso robustecer el presupuesto destinado a SENASA, con aportes del Tesoro Nacional, lo que permitió incluir y priorizar programas de acción necesarios para el enclave agroexportador.

Con la llegada de las nuevas tecnologías, e informatizaron distintas áreas del Servicio y se llevó a cabo un proceso de regionalización con descentralización operativa, lo que derivó en la creación de 14 centros regionales, adaptando su funcionamiento a las necesidades del país y las exigencias de los consumidores nacionales y extranjeros. Asimismo, se incluyó a la agricultura familiar dentro de las funciones a controlar por el SENASA.

Con estos cambios se impartió un *“nuevo paradigma con un Sistema Integrado Sanitario y Fitosanitario Nacional con la activa participación del Estado, nacional,*

*provincial y municipal, focalizando la fiscalización y el control sobre los procesos y no sobre los productos terminados. Así, en la recomposición de la pirámide de responsabilidades, el productor, el industrial, el transportista son los responsables de la sanidad e inocuidad de los animales, vegetales, alimentos.”* (SENASA, 2020) El Estado, a través del SENASA, garantiza procesos correctos y adecuados.

## **2.2 Descripción Organizacional**

Hoy en día, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es un organismo sanitario rector de la República Argentina que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Su objetivo principal es la fiscalización y certificación de los productos y subproductos de origen animal y vegetal, sus insumos y residuos agroquímicos, así como la prevención, erradicación y control de enfermedades animales, incluyendo las transmisibles al hombre, y de las plagas vegetales que afectan a la producción agropecuaria del país.

Con el fin de implementar y promover la acción sanitaria y fitosanitaria, el SENASA elabora normas y controla el cumplimiento de las mismas, asegurando la aplicación del Código Alimentario Argentino, dentro de las normas internacionales exigidas.

Este organismo, también se encarga de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

## **2.3 Funciones de SENASA**

A fin de garantizar los principios de calidad de la inocuidad y eficacia de la sanidad animal y vegetal, el SENASA realiza las siguientes acciones:

- ✓ Fiscaliza y certifica la calidad de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas que afectan a la sanidad y a la calidad de los animales y vegetales, así como de la prevención y tratamiento de los efluentes y residuos resultantes de su producción.

- ✓ Establece zonas y/o fronteras epidemiológicas, adoptando y ejecutando las técnicas apropiadas, inclusive el sacrificio de animales y/o destrucción de vegetales, para salvaguardar el patrimonio sanitario animal y vegetal.
- ✓ Registra, habilita clausura y fiscaliza las plantas de procesamiento, acondicionamiento, transporte y comercialización de los productos del área de su competencia.
- ✓ Controla el Tráfico Federal, las importaciones y exportaciones de los productos y subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármacos-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.
- ✓ Registra, autoriza o prohíbe los agroquímicos (SENASA, 2020).

## **2.4 Distribución territorial**

Para cumplir con sus funciones el SENASA cuenta con una sede central ubicada en la Avenida Paseo Colón 367 en la Capital Federal de la República Argentina, donde funciona el área de Presidencia, Vicepresidencia, las Direcciones Nacionales, Direcciones Generales y el Consejo de Administración.

Las Direcciones Nacionales y Generales del organismo son:

- Dirección Nacional de Sanidad Animal
- Dirección Nacional de Protección Vegetal
- Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- Dirección Nacional de Operaciones
- Dirección General Técnica y Administrativa
- Dirección de Asuntos Jurídicos

En el resto del territorio nacional el SENASA cuenta con esquema de 14 centros regionales estratégicos, en los cuales cada una de estas Direcciones Nacionales tienen intervención, con el fin de fortalecer las acciones zoo-fitosanitarias en el territorio.

Centros Regionales:

1. Buenos Aires Norte: con 64 oficinas locales en la región, este centro Regional contempla la extensión de Norte de la provincia de Buenos Aires.

2. Buenos Aires Sur: Este Centro Regional administra toda la región sur de Buenos Aires mediante sus 42 oficinas locales.
3. Chaco- Formosa: Este Centro Regional administra las provincias de Chaco y Formosa mediante oficinas locales
4. Corrientes – Misiones: Este Centro Regional administra las provincias de Corrientes y Misiones mediante oficinas locales
5. Cuyo: Se encarga de administrar toda la región que contempla las provincias de: Mendoza y San Juan.
6. Córdoba: Este Centro Regional administra toda la provincia de Córdoba
7. Entre Ríos: Este Centro Regional administra toda la provincia de Entre Ríos
8. La Pampa-San Luis: Se encarga de administrar toda la región que contempla las provincias de: La Pampa y San Luis, mediante 31 oficinas locales.
9. Metropolitano: Administra toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
10. Noa Norte: Este Centro Regional administra las provincias de Salta y Jujuy.
11. Noa Sur: Se encarga de administrar toda la región que contempla las provincias de: Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca
12. Santa Fe: Este Centro Regional administra toda la provincia de Santa Fe.
13. Patagonia Norte: Administra las provincias de Rio Negro, a través de 17 oficinas locales.
14. Patagonia Sur: Este Centro Regional administra toda la región sur de la Patagonia Argentina, en Chubut y Santa Cruz, mediante sus 17 oficinas locales

A lo largo de nuestro país, SENASA cuenta con 69 terminales portuarias donde se controlan las cargas comerciales, los pasajeros y equipajes; y 131 puestos de control fronterizo: terrestres, marítimos, fluviales y aéreos.

## **2.5 Misión, visión y valores**

En el año 2007 se desarrolló una planificación estratégica en la cual se declara la visión, misión y valores del organismo, los cuales se exponen a continuación:

### **Misión:**

- ✓ Planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e

inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios.

**Visión:**

- ✓ Organización gubernamental, referente a escala nacional e internacional.
- ✓ Confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos.
- ✓ Preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia.
- ✓ Bienestar general con sustentabilidad en otros procedimientos.

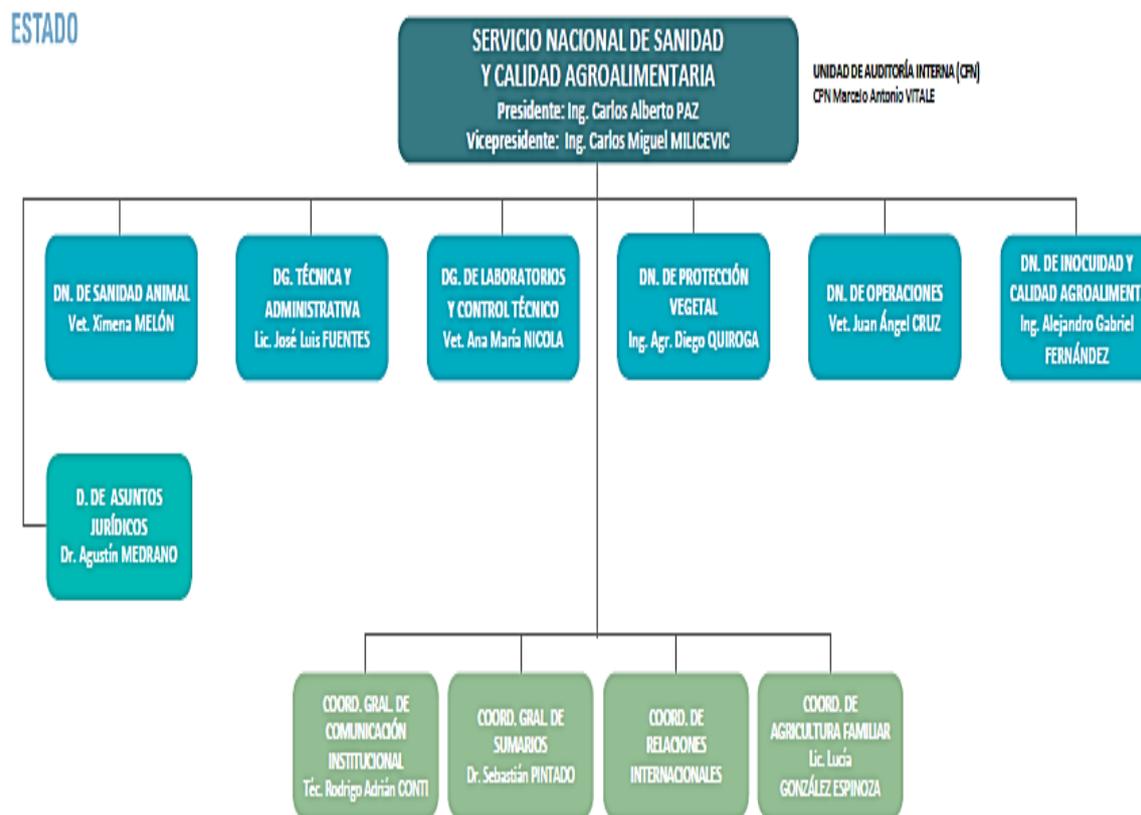
**Valores:**

- ✓ Confiabilidad: Es nuestro compromiso generar credibilidad y confianza en los distintos actores, ofreciendo seguridad y garantía sobre los resultados obtenidos.
- ✓ Ética: El organismo se compromete a desarrollar sus actividades dentro de un marco de conductas éticas.
- ✓ Respeto y reconocimiento: Respetar a las personas y reconocer sus logros, creando oportunidades de desarrollo personal y valorando las ideas que contribuyan a la mejora de la calidad institucional.
- ✓ Equidad: Garantizar la ecuanimidad e imparcialidad en el trato, y las relaciones internas y externas.
- ✓ Compromiso social: El desarrollo de todas las actividades se realizará dentro de un marco de responsabilidad social pública.
- ✓ Profesionalidad y competencia: Propender en forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, promoviendo y esforzándonos en la actualización permanente.
- ✓ Transparencia: Las acciones y comportamientos se realizarán en forma clara, evidente, comprensible, trazable y sin ambigüedades (SENASA, 2020).

## 2.6 Organigrama de SENASA

Figura 3

### Organigrama SENASA



Fuente: Resolución N° 181 del año 2017, SENASA

## 2.7 Personal con estabilidad permanente versus personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164

### 2.7.1 Personal con estabilidad

El personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA es la conocida Planta Permanente, denominada de esta forma por ser la dotación que goza de seguridad de permanencia dentro del organismo, aún en momentos donde exista inestabilidad derivada de los cambios políticos en la administración del Estado. Únicamente, podrán ser desvinculados aquellos empleados de la planta permanente que hayan incurrido en hechos graves, previamente caracterizados por la ley, y autorizados

por la misma para interrumpir definitivamente la relación laboral y se podrá llevar adelante mediante Sumario Administrativo, fuera de esta circunstancia extrema el despido no será posible.

El acceso al régimen de estabilidad se obtiene mediante los procesos de selección que se realizan por concurso público de oposición y antecedentes.

En todos los casos se deberán instrumentar evaluaciones de conocimientos y habilidades pertinentes, cuyos resultados deberán tener una ponderación no inferior al SESENTA POR CIENTO (60%) del total de la calificación a obtener por los candidatos para posicionarse en el orden de mérito o terna resultante, según corresponda<sup>7</sup>.

Para poder llamar a concurso de una vacante bajo el régimen de estabilidad es necesario que el organismo cuente con una vacante en la categoría a concursar asignada en la Ley de Presupuesto. Los cargos que nunca fueron ocupados o los que se generan fruto de las bajas de agentes (renuncia, fallecimiento, cesantía, etc.) son vacantes. En caso que el organismo no cuente con vacantes y desee llamar a concurso deberá tramitar el incremento de cargos de su jurisdicción ante la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Para poder tener asignado un cargo el organismo debe presentar ante Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), el perfil del cargo al que se desea iniciar concurso para que se ocupe la vacante de la planta permanente. La ONEP será la encargada de pre-aprobar y codificar la o las vacantes y se encargará de su publicación para dar igualdad de posibilidades a todos los postulantes de acceder a tales cargos. Aprobado el perfil, se abre el concurso y los postulantes podrán inscribirse, pero sólo serán admitidos al proceso quienes reúnan y certifiquen los requisitos mínimos obligatorios para cada uno de los distintos perfiles concursados.

El proceso de selección de concurso tiene cuatro etapas:

1. Evaluación de los antecedentes curriculares y laborales de los postulantes.
2. Evaluación técnica de los conocimientos requeridos (que tendrá un peso del 60% en la calificación final).
3. Entrevista laboral.
4. Evaluación del perfil psicotécnico del postulante.

---

<sup>7</sup> SENASA (2007). Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, Título VI Del Régimen de selección (Decreto N° 40), Artículo 59.

### **2.7.2 Personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164**

El personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164, corresponde a los denominados Contratos Ley Marco (CLM). Esta dotación de personal, de acuerdo a citada la ley, está limitada a las contrataciones por tiempo determinado y comprende exclusivamente la prestación de servicios de carácter transitorio o estacional no incluidos en las funciones propias del régimen de carrera y que no puedan ser cubiertos por personal de planta permanente.

Este colectivo de trabajo es un personal vulnerable, dado que, al carecer de la estabilidad de la planta permanente dichos contratos pueden ser rescindidos en cualquier momento sin derecho al pago de indemnización. Estos agentes presentan contratos de trabajo de renovación anual, y vencen el 31 de diciembre de cada año. Por esta razón se trata de una dotación sensible a los cambios de las figuras gubernamentales y las reducciones de personal en momentos de inestabilidad política. Se caracteriza por ser la dotación más prolífica, generando un colectivo de trabajo muy similar al personal permanente, lo cual se ve reflejado en las tareas realizadas por ambos grupos.

El acceso a este tipo de contratación no requiere un concurso como en el caso de la planta permanente, sino que el agente puede ser incorporado al organismo a partir de un proceso de selección externo o mediante el empleo del Programa de Movilidad y Búsquedas internas que actualmente presenta la Administración Pública Nacional.

Este trabajador contratado es una consecuencia de la rigidez de las normas y artimañas del Estado, pues es un personal que se encuentra previsto en el presupuesto del Estado y a menudo su cobertura está restringida por disposiciones de congelamiento de vacantes. La existencia de este tipo de contratación radica en la necesidad de personal para cumplir tareas y excede normalmente aquellas previsiones. Esta situación se ve replicada en todos los organismos del Estado.

El personal contratado bajo la modalidad del artículo 9° de la Ley N° 25.164 representa la forma más extendida a través de la cual se procedió a boicotear la estabilidad del empleado público.

En Tabla 1 se presenta un cuadro comparativo con las principales características entre el personal bajo el régimen de estabilidad y el personal contratado bajo modalidad Art. 9 de la Ley 25.164.

**Tabla 1**

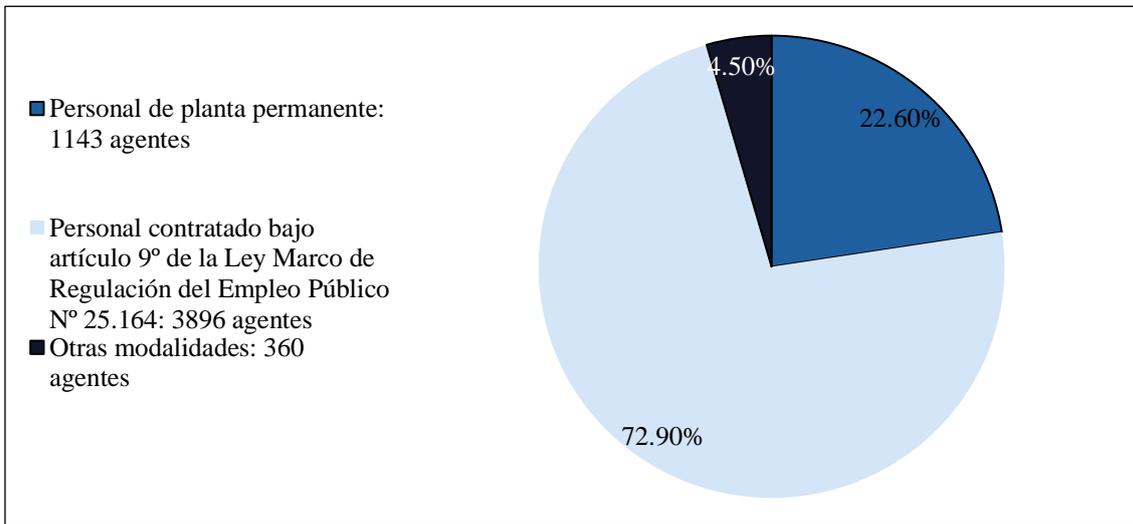
*Comparación entre el Personal bajo régimen de estabilidad y el Personal contratado bajo modalidad Art 9*

	<b>Personal bajo Régimen de estabilidad</b>	<b>Personal contratado bajo modalidad Art 9</b>
<b>Normativa que lo regula</b>	Decreto N° 40/2007	Ley N° 25.164
<b>Estabilidad</b>	Si, posee estabilidad. Esto impide el despido arbitrario en cualquier circunstancia	No posee estabilidad. Puede rescindirse unilateralmente el contrato en cualquier momento sin necesidad de causa
<b>Contrato</b>	Por tiempo indeterminado	De renovación anual
<b>Acceso a la modalidad de contratación</b>	Mediante concurso al cargo	Mediante un proceso de selección de personal, ya sea por convocatoria externa o mediante el Programa de Movilidad Interna dentro de la APN
<b>Despido</b>	Es posible mediante sumario administrativo, correspondiente solo frente a hechos graves caracterizados por ley	Es posible, se puede desvincular al empleado notificación que se prescinde de sus servicios.
<b>Dotación activa total: 5399 agentes SENASA.</b>	Representa 22.6 % de la nómina. 1143 agentes	Representa 72.90% de la nómina. 3896 agentes

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

**Figura 4**

*Personal activo de SENASA*

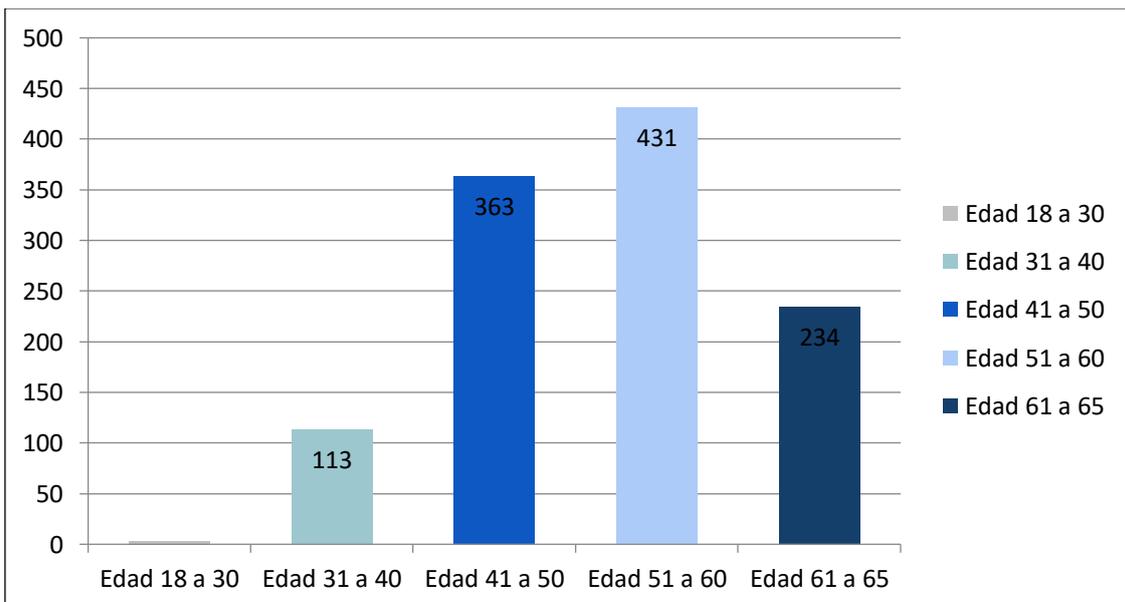


*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

Los siguientes gráficos representan datos actuales de Edad y Antigüedad del personal de planta permanente y personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164:

**Figura 5**

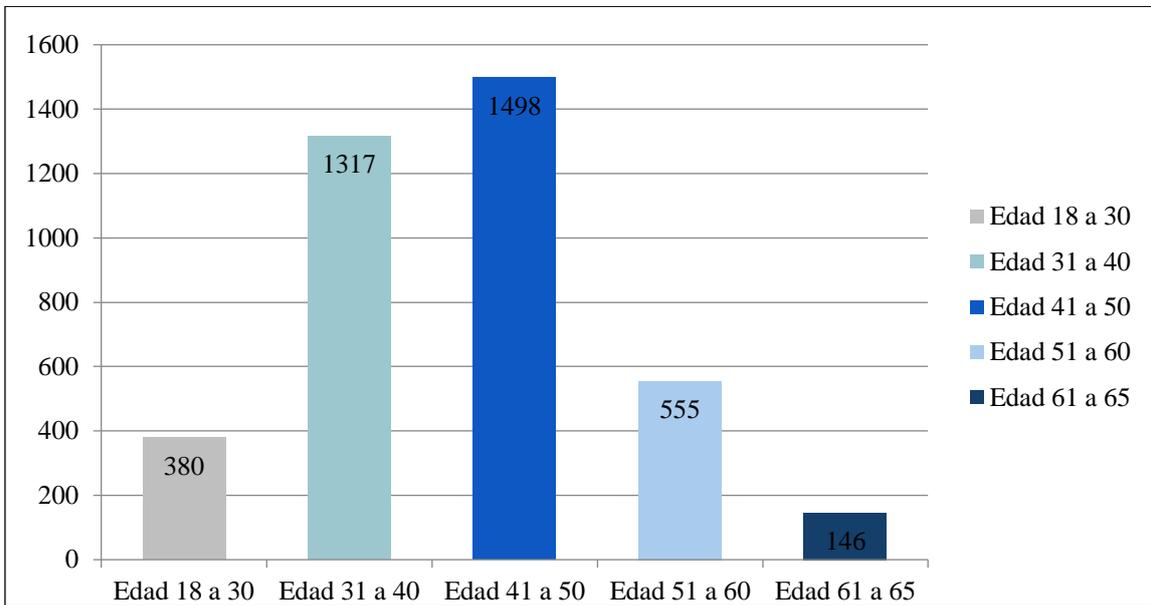
*Rango de edades del Personal de Planta Permanente*



*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

**Figura 6**

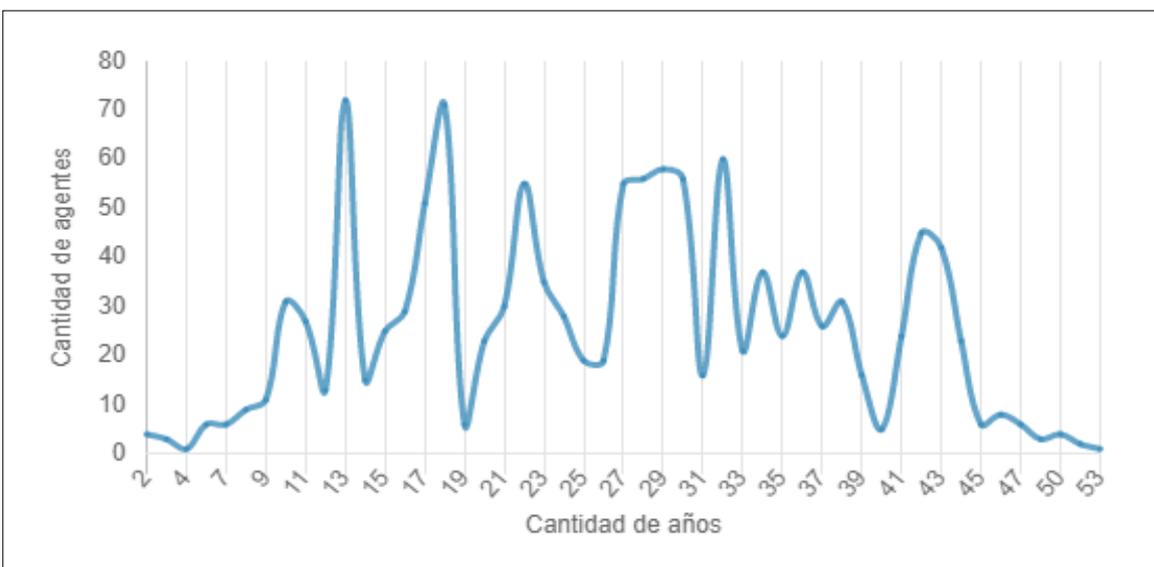
*Rango de edades del Personal bajo la modalidad Art 9*



*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

**Figura 7**

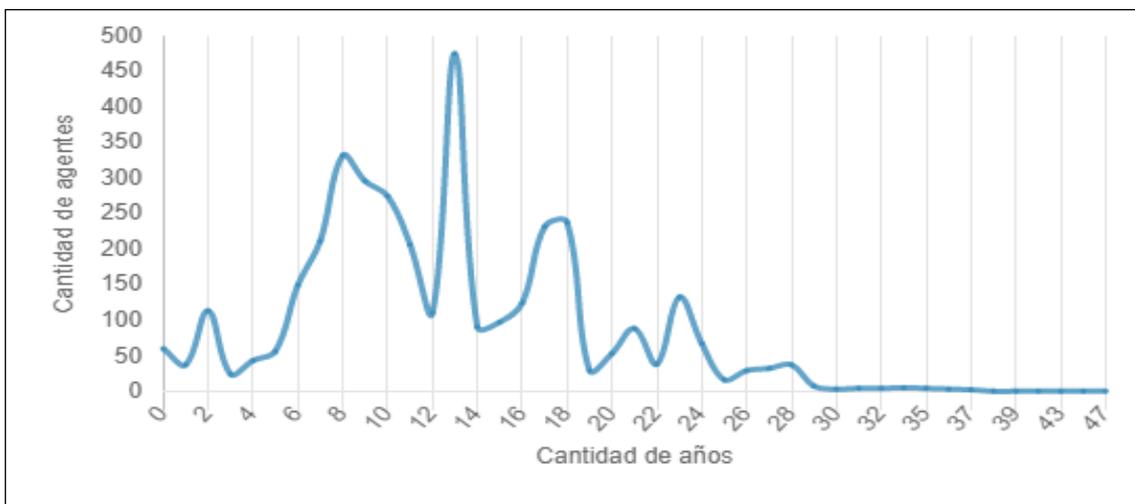
*Antigüedad en SENASA del Personal de Planta Permanente*



*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

## Figura 8

*Antigüedad en SENASA del Personal bajo la modalidad Art 9*



*Fuente:* Elaboración propia en base a datos actuales

### 2.8 Carrera administrativa del personal de SENASA

Todo ingreso del personal se realiza en el grado y tramo inicial de la categoría del Agrupamiento correspondiente al puesto de trabajo a cubrir.

El Régimen de Carrera del Personal del SENASA comprende el ingreso y progreso de cada agente que pertenece a la planta permanente en los distintos grados, tramos, categorías y agrupamientos en los que se organizan los puestos de trabajo y funciones del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, de conformidad con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial de SENASA, Decreto N° 40/2007 (en adelante CCTS).

Por sus funciones y puestos de trabajo los agentes son clasificados dentro de los agrupamientos y categorías establecidas en el CCTS, a saber:

- **Agrupamiento:** Comprende a los agentes que desarrollan funciones y puestos de trabajo de la misma naturaleza funcional. Los agentes pueden pertenecer a los siguientes agrupamientos:
  - a) Agrupamiento Operativo: “personal cuya actividad principal consiste en realizar las diferentes tareas específicas o directamente vinculadas con el control y auditoría en materia de sanidad y calidad animal y vegetal, la fiscalización,

certificación de la sanidad y calidad agroalimentaria y el control del tráfico federal, y de tránsito internacional, de importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, fármaco-veterinario y agroquímicos y enmiendas” (CCTS, 2007, Art 12).

b) Agrupamiento Administrativo: De acuerdo a lo que indica el Art. 13 del CCTS:

comprende al personal cuya actividad principal consiste en realizar tareas de apoyo administrativo (sean principales, complementarias o auxiliares), relacionadas con servicios jurídicos, administración financiera y contable, personal y organización, auditoría interna, negociaciones, internacionales, servicios de comunicación, informática y soporte técnico respectivo. También comprende al personal que satisface funciones complementarias a las restantes áreas, como son: servicios generales, mantenimiento edilicio y de máquinas, conducción de vehículos, vigilancia, limpieza, u otras de naturaleza similar o equivalente.

- **Tramo:** representa el grado de profesionalidad, capacidades laborales del trabajador del organismo y competencias laborales específicas que habilitan el ejercicio de funciones y/o responsabilidades asociadas.

La carrera presenta tres tramos:

- a) General: Consta de 20 grados, desde el grado 20 al 1, inclusive.
- b) Principal: Consta de 8 grados que van del grado 8 al 1, inclusive.
- c) Superior: Consta de 3 grados, desde el grado 3 al 1, inclusive

- **Grado:** refleja el avance horizontal en la carrera del agente, a través de las evaluaciones del desempeño y el cómputo de la capacitación exigida. Los grados tienen una escala de progreso que van del grado 20 al 1 (CCTS, 2007, Art 10).

- **Categoría:** Dentro de cada Agrupamiento, existen categorías que representan la complejidad, grado de educación formal, responsabilidad y autonomía del puesto de trabajo que ocupa el agente. Existen cinco categorías posibles:

- a) Servicios: Esta categoría encuadra a los agentes con título secundario, para cumplir tareas que requieren conocimientos específicos de diversos oficios, vinculadas a los servicios generales, de mantenimiento edilicio y de máquinas, de conducción de vehículos, vigilancia, limpieza, u otras de naturaleza similar o equivalente. El personal podrá promover en tres tramos

General, Principal y Superior; entre los grados 20 y 8, inclusive (CCTS, 2007, Art. 38).

**Tabla 2**

*Categoría Servicios: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo*

Agrupamiento Categoría	Administrativo Servicios													
	Tramo/ Grado	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8
General														
Principal														
Superior														

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

- b) Administrativo: Comprende a los agentes con título secundario, designados para colaborar con los técnicos y/o profesionales en tareas vinculadas con los procesos administrativos. El personal podrá promover en tres tramos General, Principal y Superior; entre los grados 18 y 6, inclusive (CCTS, 2007, Art. 34).
- c) Asistente Técnico: Comprende a los agentes que posean educación secundaria y conocimientos técnicos para asistir en sus tareas al personal operativo profesional y técnico. El personal promocionará dentro de tres tramos General, Principal y Superior; entre los grados 18 y 6, inclusive (CCTS, 2007, Art. 22).

**Tabla 3**

*Categoría Administrativo/Asistente Técnico: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo*

Agrupamiento	Administrativo						Operativo						
Categoría	Administrativo						Asistente Técnico						
Tramo/ Grado	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6
General													
Principal													
Superior													

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

- d) Técnico: Comprende a los agentes con título terciario reconocido oficialmente, o que, contando con título de nivel secundario completo acrediten experiencia atinente a la función, durante al menos ocho años. También se exige actividades de capacitación relacionadas con competencias laborales específicas, vinculadas con los procesos y servicios propios del Agrupamiento. El personal podrá promover en tres tramos, General, Principal, y Superior; y entre los grados 16 y 4, inclusive (CCTS, 2007, Art. 30).

**Tabla 4**

*Categoría Técnico: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo*

Agrupamiento	Administrativo						Operativo						
Categoría	Técnico												
Tramo/ Grado	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4
General													
Principal													
Superior													

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

- e) Profesional: Comprende a todos los agentes con título universitario reconocido oficialmente de carreras de duración no inferior a cuatro años, para cumplir tareas propias del agrupamiento y de su incumbencia profesional. El personal podrá promover dentro de tres tramos: General, Principal, y Superior; entre los grados 13 al 1, inclusive.

**Tabla 5**

*Categoría Profesional: Agrupamientos a los que puede pertenecer y grados de cada tramo*

Agrupamiento	Administrativo							Operativo					
	Profesional												
Categoría	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
General													
Principal													
Superior													

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

Cabe aclarar que, conforme a lo que establece el Art. 9 de la Ley 25.164, el personal no permanente queda excluido de la carrera administrativa. No obstante, cuando una persona ingresa al organismo bajo esta modalidad de contratación, se la encuadra dentro de la categoría y grados de la misma forma que una persona que es planta permanente, pero en el agrupamiento General (sin posibilidad de promover dentro del mismo). Además, percibe una remuneración mensual equivalente a la categoría establecida para el personal de planta permanente, con la respectiva equiparación del adicional de grado (Decreto N° 40/2007, Art.93).

## **2.9 Instrumentos para la gestión de desarrollo de carrera administrativa**

El organismo cuenta con tres herramientas de gestión para el desarrollo de la carrera administrativa de sus agentes:

- Capacitaciones
- Descriptivo de puestos
- Evaluación de desempeño anual

### **2.9.1 Capacitaciones**

La Resolución N° 1284 del año 2008 se establece el Sistema de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (Decreto N° 40/2007), mediante el que se administra la determinación, evaluación y registro de las actividades de formación, capacitación y administración de la carrera del personal. Dichas acciones están orientadas a satisfacer el objetivo general del fortalecimiento de las competencias y perfiles laborales de nuestros agentes, para mejorar la calidad del servicio público bajo responsabilidad del SENASA.

De esta manera el organismo cuenta con capacitaciones propias que las gestiona la propia institución, y a la que pueden acceder solo el personal de SENASA; y capacitaciones que se dictan por el INAP, que son de carácter transversal a la que pueden acceder todos los agentes que cumplen los requisitos de inscripción.

Estas capacitaciones son un elemento fundamental para la promoción vertical y horizontal del agente.

El Art. 6 del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (Decreto N° 40/2007) indica que el personal puede participar de las actividades de capacitación para las que sea autorizado cuando éstas sean pertinentes a las funciones que cumpla, al tramo en que se encuentre y/o para su desarrollo técnico y profesional.

En tanto, lo que respecta al personal no permanente, el SENASA debe autorizar la participación a las actividades de capacitación que se estimen necesarias para la mejor prestación de los servicios, una vez aseguradas las actividades previstas para el personal permanente. En la práctica esto no es necesario y los agentes que no pertenecen a la planta permanente no requieren autorización.

## 2.9.2 Descriptivo de puestos de trabajo

Mediante la Resolución N° 532 del año 2014 de SENASA se estableció el uso de un descriptivo de puestos, en el cual constan los puestos del organismo, las tareas y requisitos. Sin embargo, este nomenclador cuenta con algunas falencias.

En primer lugar, la modernización de Estado trajo aparejado los cambios tecnológicos de los últimos años dentro de la institución, esto ha generado modificaciones en las tareas de la mayoría de los puestos.

En segundo lugar, existen puestos que no han sido considerados en el documento, como por ejemplo los agentes de la guardería, el personal de limpieza y cocina.

En tercer lugar, y no menos importante, esta herramienta carece de claridad respecto al agrupamiento y/o categoría al que puede pertenecer un puesto, cuestión que puede generar conflictos que hoy en día se ven, en donde no hay una coherencia al comparar los encasillamientos de categoría, agrupamiento y puesto con las diferentes áreas de Recursos Humanos.

En cuarto lugar, el documento no responde a todos los elementos de una descripción de puestos, lo que determina una herramienta incompleta y fundamental para los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño.

Del análisis de situación de esta herramienta con la que cuenta actualmente SENASA resulta la necesidad de dos elementos fundamentales en la gestión de RRHH: el análisis de puestos (para los nuevos cargos) y la descripción de puesto actualizada.

El **análisis de puesto** de trabajo es el procedimiento empleado para determinar las responsabilidades y características que debe tener la persona que se contratará para cubrirlo. De acuerdo a Chiavenato (2007), dicho análisis brinda información sobre características que las personas requieren para desempeñar el trabajo y se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar, comportamiento humano, herramientas a emplear, medio ambiente en el cual se desarrollan las tareas, exigencias del puesto, aptitudes, responsabilidades, información acerca de los estándares de desempeño y los requisitos del puesto.

Los métodos utilizados para recabar esta información pueden ser:

- a) Entrevistas a 3 o 4 empleados que ocupen o su supervisor,

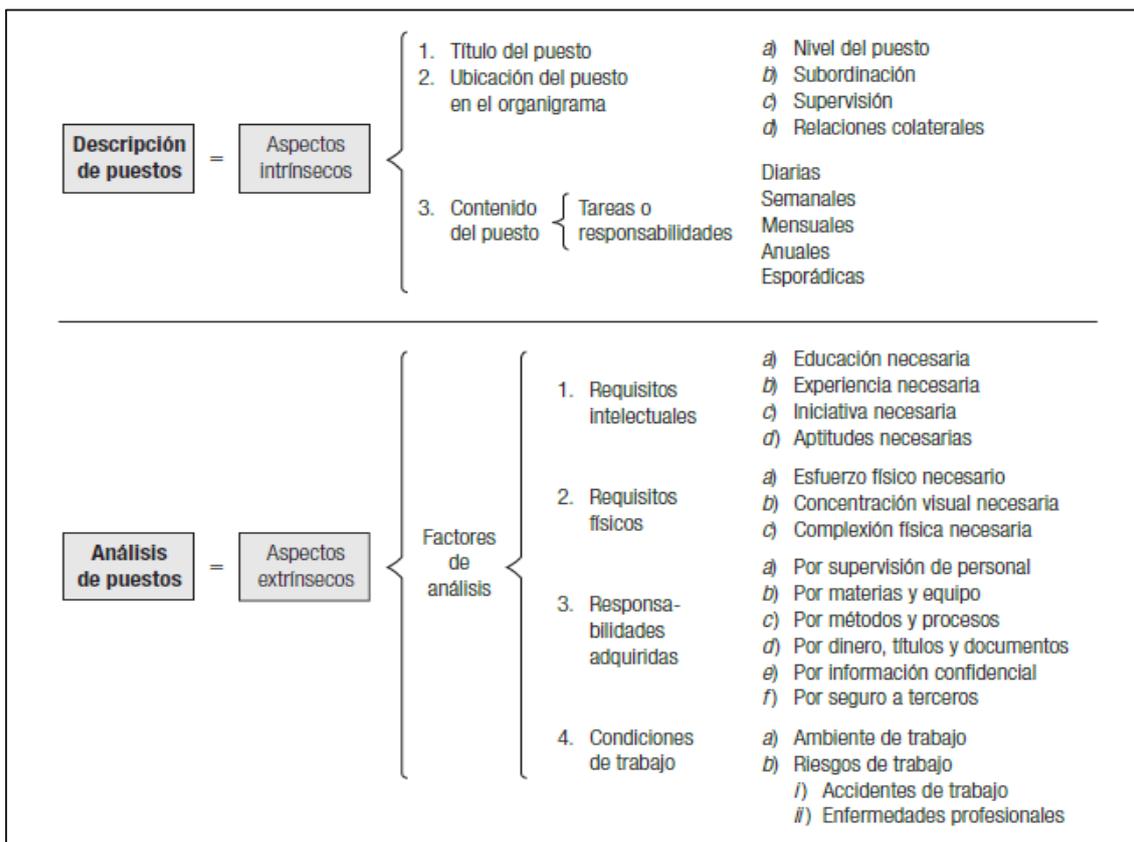
- b) Cuestionario a quien ocupe el puesto,
- c) Observación directa, esto es útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables

Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)

La **descripción de puestos**, según Chiavenato (2007), muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, la periodicidad de éstas, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

**Figura 9**

*Alcance de la descripción de puesto y el análisis de puesto*



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Octava edición.

### **2.9.3 Evaluación de Desempeño**

Para medir el rendimiento del personal, el organismo se vale de la misma Evaluación de Desempeño que se emplea en la Administración Pública, esto quiere decir, que si bien, el SENASA es un organismo autárquico, con características distintivas en su actividad, convenio propio y carrera administrativa del personal la herramienta para medir el desempeño es la misma que cualquier otro organismo público.

El período de evaluación está comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de cada año. El personal de planta permanente deberá ser evaluado dentro de los tres meses siguientes. El personal no permanente deberá ser evaluado en el último mes previo a la finalización de su contrato o designación a término (CCTS, 2007, Art. 72).

El personal será precalificado por el superior inmediato de quién dependa y calificado por el titular de la unidad organizativa en la que presta servicios, con al menos rango de Director Nacional o equivalente.

Existen cuatro plantillas de evaluación de desempeño según nivel. En el apartado Anexo I Evaluación de Desempeño, se encuentran disponibles los cuatro modelos empleados conforme a los siguientes niveles:

**NIVEL 1- GERENCIAL:** son evaluados en este nivel los agentes que cumplan funciones directivas, acorde lo dispuesto en el artículo 42 del Decreto N°40/2007, y que no estén incluidos en el nomenclador de funciones ejecutivas aprobado para SENASA.

**NIVEL 2- MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO:** Serán evaluados en este nivel los agentes que cumplan funciones de jefatura de acuerdo a lo comprendido dentro de lo dispuesto en el artículo 46 del CCTS y que cuenten con nombramiento por resolución, o aquellos profesionales o técnicos que teniendo personal a cargo no se encuentran dentro de los alcances del referido artículo.

**NIVEL 4- MEDIO SIN PERSONAL A CARGO:** Comprenderá los agentes de ambos agrupamientos que presenten categoría Profesional o Técnico y no estén incluidos en los niveles anteriores.

**NIVEL 6- OPERATIVO SIN PERSONAL A CARGO:** Serán evaluados en este nivel los agentes de ambos agrupamientos pertenecientes a las categorías Asistente Técnico, Administrativo y Servicios no incluidos en los niveles anteriores.

**Tabla 6***Escala de puntajes de la Evaluación de Desempeño según Nivel*

<b>NIVEL</b>	<b>ESCALA</b>	<b>ALCANZO</b>	<b>NO ALCANZO</b>
1- Gerencial	De 0 a 56	23 a 56	0 a 22
2-Medio Profesional- Técnico con personal a cargo	De 0 a 48	20 a 48	0 a 19
4- Medio sin personal a cargo	De 0 a 40	17 a 40	0 a 16
6- Operativo	De 0 a 24	10 a 24	0 a 9

*Fuente:* Elaboración propia a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

La denominación “Bueno”, “Destacado” o “Muy destacado” del régimen anterior quedan equiparadas a “Alcanzó” y las de “Regular” o “Deficiente” a la de “No alcanzó”.

Las evaluaciones así dispuestas incluirán la totalidad de los agentes con independencia de los tramos a que pertenezcan.

Asimismo, el evaluado podrá elevar por iniciativa propia, ante su superior inmediato un informe de su gestión en un plazo no mayor a los 15 días de finalización del periodo de evaluación, el que será considerado al momento de efectuar la misma (CCTS, Art 77).

En este orden de ideas, se recuerda que hasta tanto se apruebe el nuevo régimen de evaluación de desempeño, continua vigente el aplicable al momento de la homologación del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal del SENASA, por lo que, en los demás temas que conciernen al proceso de evaluación, se debe tener en consideración lo establecido en el anterior régimen, Decreto N° 993/91, t.o. 1995, SINAPA.

En cuanto a plazos, el superior inmediato debe completar los formularios de evaluación dentro de los cinco días hábiles de recibidos los citados formularios, una vez cumplido, se deberán remitir los mismos a esta Coordinación de Desarrollo y Carrera del Personal, Dirección de Recursos Humanos y Organización, para la prosecución del trámite respectivo.

El resultado de la evaluación debe ser comunicada al agente una vez finalizado el período de evaluación, dentro de los primeros meses del año.

#### **2.9.4 Sistema SV de administración de dato del personal**

Además de las herramientas de gestión con las que cuenta el SENASA para llevar adelante la gestión de la carrera administrativa de sus agentes, el organismo cuenta con un sistema operativo de información de Recursos Humanos. Se trata de un software de gestión de los datos en el cual que encuentran todos los agentes del organismo. En él se registran las altas, bajas, datos laborales del agente y obra social, situación de revista, datos familiares, seguros, formación, antigüedad en el organismo.

Este sistema tiene ciertas falencias importantes, ya que es rudimentario desactualizado, y no permite cargar datos de la carrera administrativa de los agentes, como ser sus capacitaciones, evaluaciones de desempeño, ni datos extra de formación formal ya que solo admite un solo dato. No es posible utilizarlo a la hora de buscar o identificar perfiles característicos con cierta formación para cubrir roles específicos, que incluya individuos con diferente formación, cultura, experiencia, edad, género.

#### **2. 10 Mecanismos de promoción del personal de SENASA**

Existen dos tipos de mecanismos de promoción dentro del SENASA:

- Promoción vertical: que consiste en el ascenso del personal a las categorías superiores, habilitándole para ocupar cargos de mayor responsabilidad, complejidad o autonomía, mediante los procesos de selección diseñados para tal fin.

El personal que accediera a una categoría superior de su agrupamiento tendrá una readecuación de los grados.

a) Cuando el agente accediera a una categoría inmediata superior, se reconoce un grado de la categoría superior cada dos grados en la categoría anterior (a contar del grado inicial de la categoría a la que asciende)

b) Cuando el agente accediera a una categoría superior, pero no inmediata a la que revistara al momento de la promoción, se reconoce un grado de la categoría superior, cada tres grados alcanzados en la categoría anterior, a contar del grado inicial de la categoría a que asciende.

De acuerdo al artículo 54 del Decreto N° 40 del año 2007, para poder acceder a la promoción de categoría el personal de **planta permanente** debe reunir los requisitos de la categoría a la que quiere acceder y manifestar su por escrito su

intención de postularse a dicha categoría, al Sector de Recursos Humanos antes del 31 de agosto de cada año. Además, esta dotación dispone del 30% de las vacantes de una categoría para su cobertura mediante el sistema de selección general. Actualmente, se está realizando una revisión de la reglamentación que regula el ascenso de categoría para la plata permanente.

En tanto, el **personal no permanente** que estuviera en condiciones de acceder a una categoría superior podrá hacerle mediante una solicitud formal al Sector de Recursos Humanos quien evaluará la solicitud. Dicho pedido puede presentarse por el interesado en cualquier momento del año.

➤ Promoción horizontal consiste en la promoción a los diferentes tramos y grados habilitados para la categoría en la que se encuentra el agente de planta permanente, como reflejo del desarrollo de sus competencias laborales relativas al perfil ocupacional respectivo. Aquí encontramos:

1- Promoción de Grado: el personal pasa al grado siguiente dentro del tramo y de la categoría en que reviste mediante la acreditación de:

a) Dos calificaciones no inferiores a “ALCANZO” resultantes de la evaluación anual de su desempeño laboral para los primeros 5 grados y de 3 de dichas calificaciones para los siguientes grados en cada categoría y,

b) Las actividades de capacitación en cualquiera de las modalidades habilitadas que el organismo establezca para cada agrupamiento, categoría y tramo, deberán comportar una carga horaria no inferior a 30 horas de cátedra. Podrán reconocerse a este efecto, las actividades de capacitación fehacientemente comprobadas que el personal haya efectuado por su cuenta o iniciativa, siempre que sean pertinentes a sus responsabilidades o exigencias laborales.

El personal contratado bajo el régimen previsto en el Art. 9 de la Ley N° 25.164 será equiparado respecto a sus grados, salarialmente toda vez que cumpla con el requisito establecido en el punto a (Requisito de Evaluación de Desempeño).

2- Promoción de tramo: El personal de planta permanente podrá accederse al tramo inmediato superior a partir del primer día del mes siguiente al que se acreditará el cumplimiento de:

a) Los requisitos para la promoción al grado e inicial de dicho tramo.

- b) La aprobación de una actividad de capacitación específicamente determinada para habilitar esta promoción.

El personal no permanente no tiene acceso a la promoción de tramo, por lo que reviste en el tramo General, independientemente del ascenso de grados.

De cada una de estas promociones surgen beneficios que se traducen a un resarcimiento económico para los agentes. Cada categoría, en relación a el agrupamiento, grado y tramo tiene una remuneración que se refleja en la Escala Salarial de SENASA. Cuantos más grados adquiera el agente, así como cuanto mayor es la categoría en la que se encuadra, mayor responsabilidad y por lo tanto, esto se refleja en un incremento monetario en su haber.

**Tabla 7**

*Cuadro comparativo de la Promoción entre el Personal bajo el régimen de estabilidad y el Personal contratado bajo Modalidad Art 9*

	<b>Personal bajo el régimen de estabilidad</b>	<b>Personal contratado bajo Modalidad Art 9</b>
<b>Promoción Vertical: Promoción de categoría</b>	Se podrá disponer de hasta un 30% de las vacantes de una categoría para su cobertura. Para acceder a la promoción de categoría el personal debe reunir los requisitos de la categoría a la que quiere acceder y manifestar por escrito el Sector de Recursos Humanos antes del 31 de agosto de cada año su intención de postularse a dicha categoría.	Puede acceder a la promoción de categoría al acreditar nivel de formación que lo acredite a una instancia superior.
<b>Promoción Horizontal de grado</b>	El personal pasa al grado siguiente dentro del tramo y de la categoría en que reviste mediante la acreditación de: a) Capacitaciones pertinentes al tramo b) Dos calificaciones no inferiores a “ALCANZO” resultantes de la evaluación anual de su desempeño laboral para los primeros 5 grados y de 3 de dichas calificaciones para los siguientes grados en cada categoría.	El personal pasa al grado siguientes superior cada dos años (los primeros 5 grados) y cada tres años (superados los primeros 5 grados) sin necesidad de acreditar evaluación de desempeño ni capacitaciones pertinentes.
<b>Promoción Horizontal de tramo</b>	Podrá accederse al tramo inmediato superior a partir del primer día del mes siguiente al que se acreditará el cumplimiento de: a) Requisitos para la promoción al grado e inicial de dicho tramo. b) La aprobación de una capacitación específica para habilitar esta promoción.	No tiene acceso a ella

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

## 2.11 Movilidad del personal. Movilidad interna y Programa de Movilidad Interna

Dentro del organismo, existe la rotación de personal dentro de las distintas Direcciones y Centros Regionales. Esta rotación interna de personal responde a la necesidad que tiene el organismo de cubrir puestos dentro de la institución con el propio talento. Dentro de la Intranet del SENASA los agentes pueden visualizar los puestos vacantes a los que pueden postular.

Es interesante destacar que, si bien el SENASA tiene un sistema de datos del personal, como se mencionó anteriormente, al organismo le falta nutrirse de un “*banco de talento*”<sup>8</sup> el cual brinde una base de datos de personas o equipos diversa con perfiles identificados para cumplir roles específicos, que incluya individuos con diferente formación, cultura, experiencia, edad, género, estilo o enfoque, de modo tal de enriquecer los equipos de trabajo favoreciendo la innovación. Esta herramienta es una manera es posible dar respuesta rápida y de calidad a las necesidades de talento.

“Para elaborar este *banco* se requiere identificar tales necesidades en el corto, mediano y largo plazo para luego abrir el abanico de fuentes. El talento interno debería ser priorizado siempre que sea posible, de allí la importancia de detectar habilidades, potencial e intereses del equipo actual y tener en curso planes de desarrollo”<sup>9</sup>.

El Programa de Movilidad Interna, MOBI, creado en 2017, en la gestión de Mauricio Macri fue desarrollado con el fin de facilitar la movilidad de los recursos humanos dentro de la Administración Pública Nacional y conectar las aspiraciones laborales de los agentes con las necesidades de las diversas áreas de trabajo para el logro de los objetivos de gestión.

Esta herramienta se instrumenta en el marco del Plan de Modernización del Estado a fin de impulsar diversas acciones para la mejora de la gestión de los recursos humanos. De esta manera, a partir de dicho Programa, los traslados de agentes entre organismos comenzaron a ser más habituales y ágiles, ya que mediante este proceso se comenzó a facilitar la visualización por parte de los agentes de las necesidades de los distintos

---

<sup>8</sup> Concepto extraído de Van Morlegan, L; Recursos Humanos. Áreas clave en la gestión de la empresa. Cap. 5, Pág. 218

<sup>9</sup> Van Morlegan, L; Recursos Humanos. Áreas clave en la gestión de la empresa. Cap. 5, Pág. 218

organismos por recursos específicos, a través de las búsquedas que se reflejan dentro de una página web propia del Estado.

Si bien este programa comenzó a funcionar en 2017, recién en el año 2018 obtuvo su regularización normativa mediante la Resolución de la Secretaría de Gobierno de Modernización N° 8 del 9 de setiembre de 2018.

El programa de Movilidad Interna brinda la oportunidad a los agentes a desarrollarse en otros puestos y dependencias, conectado su necesidad individual a la necesidad de las diversas áreas de trabajo de contar con recursos más idóneos para el logro de sus objetivos, dentro de la Administración Pública Nacional. Así, “el Programa potencia el desarrollo profesional, el talento, el rendimiento y las competencias de los trabajadores”

<sup>10</sup>.

De esta manera, se instrumentó una herramienta que propició la rotación de personal entre instituciones dentro del Estado, rompiendo de esta forma con la antigua tradición de la permanencia de los agentes en un mismo puesto, durante su vida laboral.

## **2.12 Planes de carrera**

Actualmente, SENASA no cuenta con planes de carrera. Un plan de carrera, según Marta Alles (2009) es un el diseño o esquema teórico sobre cual se establece la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella.

Este diseño indica los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio del agente, y las necesarias para preparar al candidato para un futuro puesto. También implica los objetivos, las actividades para ampliar su desarrollo y los resultados.

Contar con estos planes es de suma la importancia para el desarrollo de carrera del personal para preparar a los agentes más idóneos en puestos de mayor responsabilidad y la necesidad de toda organización de contar con planes de sucesión y diagramas de reemplazo.

---

<sup>10</sup> SGM (2018). *Programa de Movilidad y Búsquedas Internas*. (Resolución N° 8).

## **CAPÍTULO 3: TRABAJO DE CAMPO**

### **3.1 Diseño de investigación**

El presente trabajo se abocó al estudio del desarrollo de carrera que se aplica a los agentes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

La producción en cuestión se nutrió de un diseño descriptivo, transversal y cuantitativo. Se partió de un estudio descriptivo que hace foco en los agentes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, cómo es su desarrollo de carrera dentro de la institución, cómo se gestiona el talento y cómo esto impacta en su motivación y compromiso con la organización.

Al mismo tiempo, se trabajó sobre un diseño transversal, dado que el estudio se realizó durante el primer semestre del año 2022, sobre el análisis de la situación actual del desarrollo de carrera y gestión del talento que se lleva adelante dentro de Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

El rasgo cuantitativo del estudio se manifestó mediante la utilización de encuestas para el análisis del caso. Se empleó una encuesta que apunta sobre la carrera de los agentes y motivación, evaluación de desempeño y capacitación.

También se llevó adelante el relevamiento de la carrera de los dos colectivos de trabajadores bajo relación de dependencia. Se trabajó con la base de datos de la organización y la normativa vigente para el presente análisis.

Para analizar la temática se recurrió a los siguientes datos de la organización:

- % de la dotación del personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA
- % de dotación del personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164
- Dotación profesional y no profesional del personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164
- Encuestas internas a los agentes del SENASA.

## **Fuente de datos**

La fuente de datos empleada es primaria ya que los mismos se obtienen de los resultados manifiestos del instrumento de medición empleado, y secundarias: mediante sistema de registros propios del organismo y normativa vigente regulatoria de procesos relacionados al tema de investigación.

## **Instrumento de recolección de datos**

Los datos primarios fueron relevados a través de una encuesta estructurada anónima auto administrada diseñada a partir del desarrollo conceptual y metodológico. Se envió por correo electrónico un enlace a agentes pertenecientes a ambos colectivos de trabajo del Servicio Nacional de Sanidad Agroalimentaria para que respondan el cuestionario.

En el Anexo II se encuentra disponible la “Encuesta sobre desarrollo de carrera y gestión del talento dentro de SENASA”. En el Anexo III “Resultados de la encuesta sobre desarrollo de carrera y gestión del talento dentro de SENASA” se discriminan los datos obtenidos, y en el siguiente enlace se encuentran disponibles las encuestas realizadas mediante la herramienta *Google Forms*:

<https://docs.google.com/forms/d/1oeUz5X0vCUNJr6lDyLIMIWxxzJDL4BoQVcgtXuc8gOg/edit>

En tanto, los datos secundarios fueron obtenidos de los sistemas de registros de Recursos Humanos y el análisis de la normativa vigente.

## **Unidad de análisis**

La unidad que se está analizando en el presente estudio son los miembros que componen el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), que se encuentran bajo el régimen de estabilidad del organismo y los miembros contratados bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164.

## **Muestra**

Actualmente SENASA presenta una dotación activa de 5399 agentes de las distintas modalidades de contratación. La población contemplada para la elaboración del

presente trabajo son 5039 miembros de SENASA que representan los dos colectivos de estudio: personal bajo el régimen de estabilidad del organismo (dotación: 1143 agentes) y personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164 (dotación: 3896 agentes).

Para llevar adelante la recolección de datos para el presente caso de estudio, se estableció una muestra representativa de 100 agentes con un nivel de confianza del 90%. La selección de los integrantes que conforman la muestra se realizó aleatoriamente.

## **Variables**

Las variables que se estudian en el presente trabajo, se han desarrollado en el Capítulo 1 y Capítulo 2. Las variables analizadas del relevamiento de las encuestas son:

Variable independiente:

- **Desarrollo de Carrera:** Sobre este tema se va a medir como son las posibilidades de promoción horizontal, y vertical del personal de planta permanente y no permanente, entendiendo la promoción horizontal como aquella que permite la ejecución de tareas de mayor complejidad, y la promoción vertical como la asunción de posiciones de mayor responsabilidad y por ende profesionalismo. En el presente trabajo también se analizaron los cambios funcionales sea dentro de una misma área de trabajo o entre áreas distintas (transferencias) los cuales también determinan la carrera administrativa del personal.

Variables dependientes:

- **Motivación:** Sobre punto se investigó que tan motivados están los agentes dentro de su puesto de trabajo, principales causas de desmotivación. También se hace hincapié en que moviliza a los agentes a transferirse a otros organismos y cuáles son los principales motores que encausan dichos traslados.
- **Desempeño laboral:** En este punto se incursiona sobre las Evaluaciones de desempeño, la instancia de observación formar del desempeño laboral de los agentes. Sobre este tema se analizaron las opiniones de los colaboradores al respecto y su impacto y vinculación con el desarrollo de carrera.

Dentro de este tema también se contempló las actividades de capacitación, donde se analizó el alcance, impacto y vinculación con el desarrollo de carrera que tienen las intervenciones educativas, formales o requeridas, ofrecidas por la organización

**Tabla 8**

*Cuadro de variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Desarrollo de carrera</b>	Implementación en el organismo	Factores de la falta de desarrollo de carrera Promociones: Grado, categoría; agrupamiento, Posibilidades de crecimiento en la organización
	Factores de motivación	Nivel de motivación Causas de traslados Cantidad de promociones
<b>Motivación</b>	Factores de desmotivación	Falta de reconocimiento en sus labores; Ausencia de crecimiento profesional; Insatisfacción salarial; Clima Laboral; tareas; otro
	Convivencia de los colectivos de trabajo	Presencia de interferencias entre los grupos de trabajo Diferencias entre las tareas y responsabilidades encomendadas al personal de planta permanente y el personal bajo modalidad Art 9
<b>Desempeño laboral</b>	Evaluación de desempeño	Gestión de la herramienta e impacto
	Capacitación	Participación en las actividades de capacidades Motivos de participación
	Resultados	Impacto de la capacitación

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.2 Realización y presentación de resultados del trabajo de campo**

Para llevar adelante el trabajo de campo y recolección de datos, se llevó adelante una encuesta estructurada sobre una muestra de 100 agentes seleccionados aleatoriamente.

El cuestionario fue segmentado por tema a analizar.

Pregunta 1 a 8 se establecieron preguntas generales

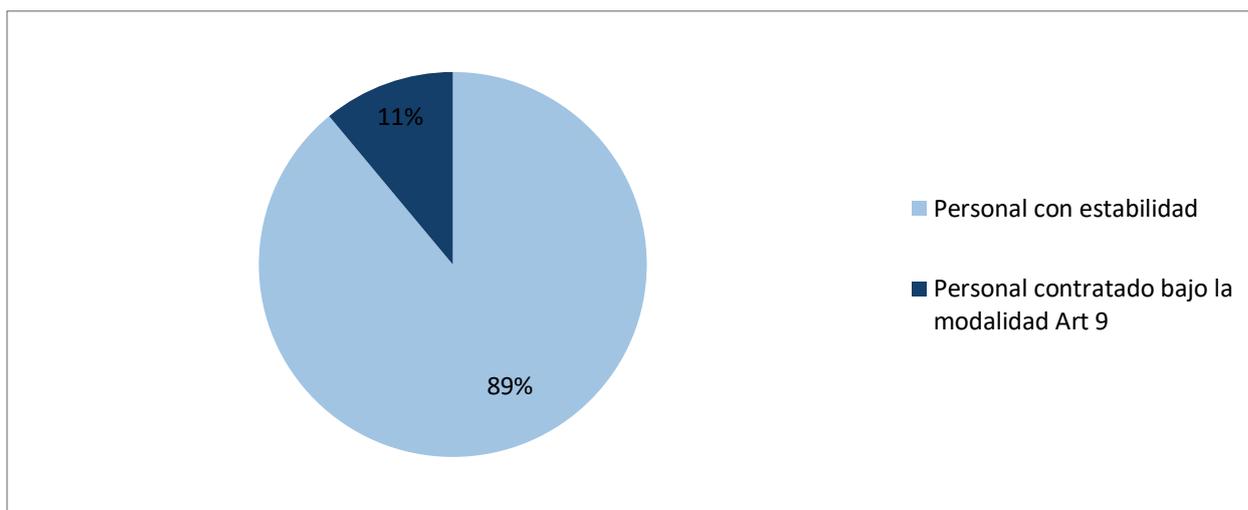
A fin de tener un mejor entendimiento sobre el relevamiento de los resultados emergentes del cuestionario los mismos se seccionará en bloques.

### 3.2.1 Caracterización de las plantas de personal analizadas

De los datos generales obtenidos de la encuesta destinada a miembros de SENASA bajo el régimen de estabilidad del organismo y los miembros contratados bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164, se desprendió que el 11% pertenecen al primer colectivo mientras que el restante 89% al segundo. Este dato refleja fielmente la realidad donde vemos la desproporción existente entre una modalidad y otra de contratación.

**Figura 10**

*Modalidad de contratación*



*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo

A partir de las preguntas generales se han obtenido los siguientes datos:

#### **Edad**

Conforme a los datos relevados de la encuesta, las edades de las agentes que han participado de ella oscilan entre:

- Agentes con más de 40 años de edad representan una mayoría. El 44% de los encuestados tiene más de 40 años (de 41 a 50 años: 27% y 51 a 60 años 15% y 61 o más años un 2%)

- Agentes con menos de 40 años de edad. El 56 % de los encuestados tiene 40 años o menos (entre 18 a 30 años 8 %; 31 a 40 años 48%)

### **Género**

El 63% de las personas encuestadas son Mujeres y el 37% Hombres. Sin embargo, al analizar los datos obtenidos del Sistema de gestión de personal se revela que existe una mayoría del sexo masculino en el organismo, para ambas plantas.

### **Antigüedad**

En el organismo, la mayor cantidad de encuestados registra los siguientes rangos de antigüedad en SENASA: Entre 6 a 10 años 41 % y de 11 a 15 años un 22%.

### **Formación**

Máximo nivel alcanzado por los encuestados es el siguiente: Universitario: 36 %, Secundario 33%, Terciario: 17%; Postgrado 13%; Primario: 1%. Los datos arrojados por la encuesta son congruentes, ya que el análisis del contenido del sistema de administración del organismo arroja lo siguiente:

**Tabla 9**

*Comparación de nivel de estudios, edad y sexo entre Personal de Planta permanente y personal bajo modalidad de contratación Art 9*

<b>Contratación</b>		<b>Nivel de estudios</b>			<b>Edad</b>		<b>Genero</b>	
Tipo de personal	Universitario/ postgrado	Terciario	Secundario	Primario	-40	+40	Mujeres	Hombres
Permanente	46,1%	14,9%	30,6%	7,4%	10,2%	89,8%	36,1%	63,9%
Art 9	38,5%	13,7%	37,%	7,9%	43,5%	56,5%	41%	59%

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos del Sistema SV de administración de personal de SENASA

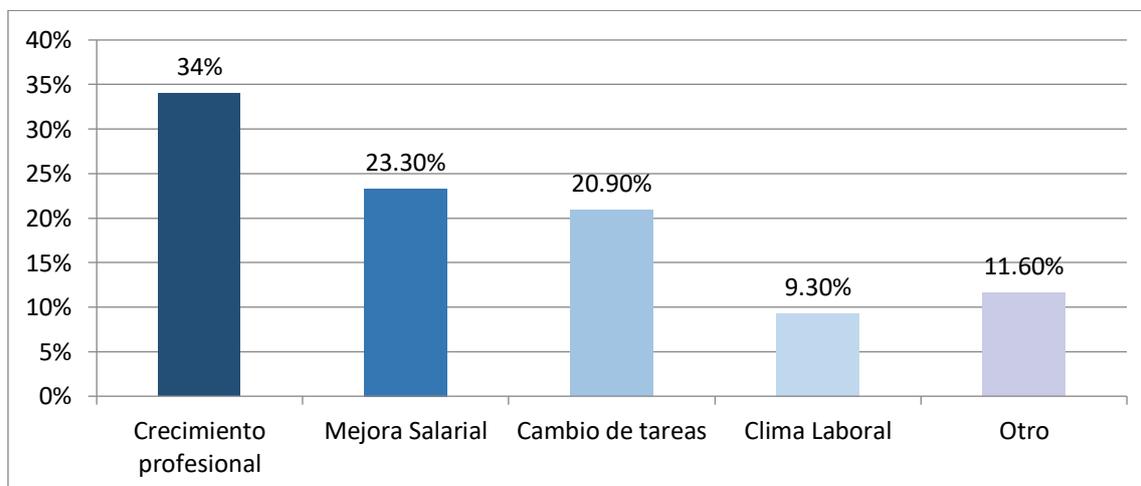
### 3.2.2 Motivación

Del cuestionario resultó que el 74 % de los encuestados no se desempeñó en otro organismo público previo a su empleo actual en SENASA, en tanto, el 26 % restante sí lo hizo. Dentro de los agentes que sí se movilizaron desde otro organismo público a SENASA, un 23% de los agentes lo hizo mediante el Programa de Movilidad Interna del Estado y 77% restante por otro medio. Estas personas que si han hecho movimientos entre organismos presentan las siguientes características respecto a su nivel de estudio: Secundario: 34,6 %; Universitario 30,8 %; Terciario 15,4 % y Postgrado 19,2 %. Estos datos reflejan un alto nivel educativo entre los agentes con movilidad entre organismos del Estado, ya que sumando los resultados de los Universitarios y las personas con postgrados se obtiene que el 50% de los encuestados presenta altos niveles de estudios y si a esto le sumamos el nivel terciario representa un 65,4%.

Los agentes encuestados que realizaron movilidad de organismo indicaron los factores que motivaron su decisión, los a cuáles fueron representados gráficamente representan gráficamente en un diagrama de barras en la Figura 11, donde se indican los porcentajes.

**Figura 11**

*Motivos por los cuales los agentes que trabajan en SENASA han cambiado de organismo*



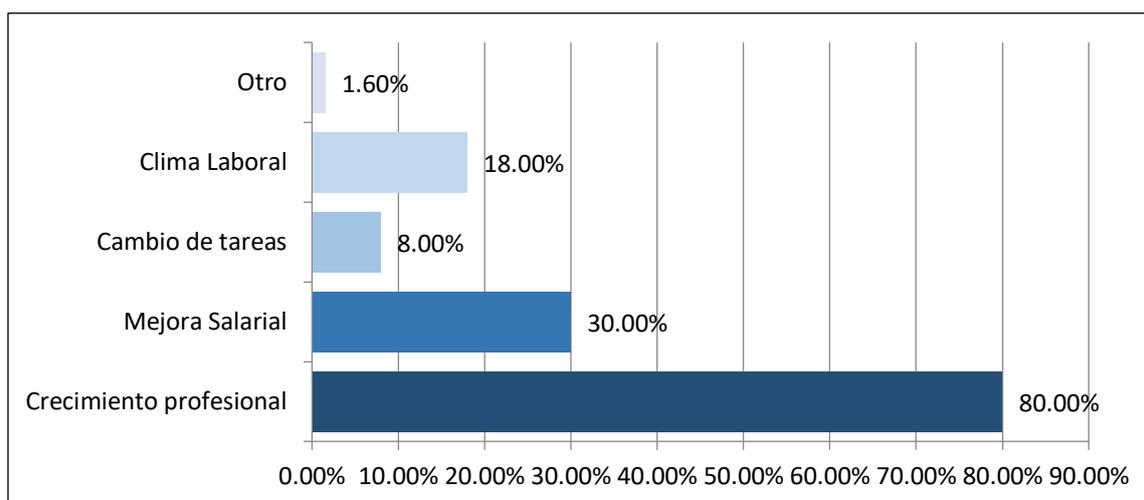
*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo

De los principales objetivos que perseguían los encuestados que se trasladaron desde otro organismo el 88,5% logró alcanzar los objetivos perseguidos, en tanto el restante 11,5% no los logró.

De tener la oportunidad de cambiar de organismo un 60% de los agentes encuestados respondió que, SI cambiaría de organismo, en tanto un 40 % contestó que NO a esta pregunta. Sobre los motivos por los cuales los agentes harían un cambio de organismo, se le dio la posibilidad a los encuestados de elegir más de un motivo. En la Figura 12, se representan gráficamente los datos obtenidos de la encuesta que indican los principales impulsores de cambio de organismo seleccionados por los encuestados.

**Figura 12**

*Motivos por los cuales los agentes cambiarían de organismo*



*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo

Dentro de las principales razones por las cuales los agentes estarían dispuestos a cambiar de organismo están: en primer lugar, el crecimiento profesional y en segundo lugar la mejora salarial. Esto demuestra que los miembros del organismo presentan como principales necesidades la autorrealización profesional y la estabilidad económica. Utilizando los términos de Maslow, esto evidencia que la *necesidad de autorrealización*, manifiesta a partir del crecimiento profesional, es una necesidad

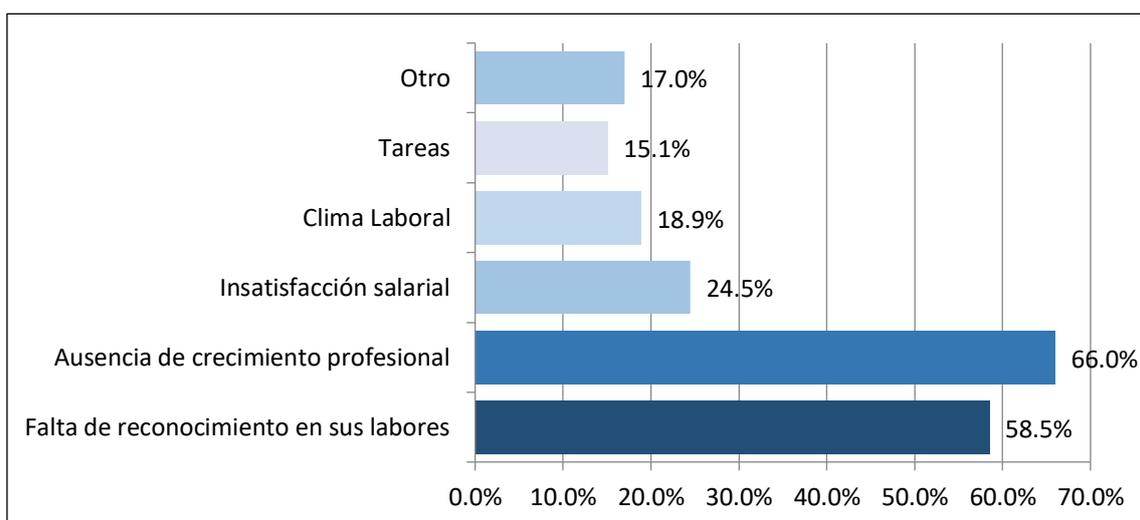
imperante en los colaboradores. En segundo lugar, existe entre los agentes una *necesidad de seguridad*, representada por la mejora salarial.

Cuando se le consultó a los encuestados si se sentía motivados en sus puestos de trabajo, los datos arrojaron que un 52% estaba motivado, un 42% no se sentía motivado y el restante 6% optó por “no sabe/no contesta”. Estos resultados demuestran que hay un porcentaje de miembros del organismo que no se sienten conformes en su puesto de trabajo, y por tal existe desmotivación de su parte. Si bien la mayoría indicó SI estar motivados, este 42% de agentes que respondieron NO estar motivados resulta significativo. Si a esto le sumamos el 6% que no optó por el SI o el NO, se puede inferir que es un personal desmotivado ya que en dicha ambigüedad existen dudas al respecto.

Resulta interesante que de las 100 personas encuestadas 42% (es decir 42 personas) dijo NO estar motivado. Sin embargo, en la siguiente pregunta en la cual se permitió seleccionar más de una respuesta relativa a las causas por las cuales NO se sienten motivados 52 de 100 personas encuestadas respondieron, es decir el 52% de los encuestados, obteniéndose así los siguientes resultados:

**Figura 13**

*Causas de desmotivación en los agentes de SENASA*



*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo

De las personas que respondieron esta pregunta el 73% presenta estudios de nivel terciario o superiores.

Cuando se consultó si la convivencia entre la planta permanente y no permanente generaba interferencias o desmotivación, el resultado fue: 32% respondió que “No, en absoluto”, un 41% “solo en ocasiones”; 3% “los conflictos son frecuentes; 11% “definitivamente sí”; 13% “no sabe/no contesta”. Es posible inferir que una mayoría expresa interferencias y desmotivación en distintos grados a raíz de la existencia de ambos colectivos. Pero, cuando se consultó por las tareas y responsabilidades de ambos grupos el 74% de los encuestados expresó que no existen diferencias. Entonces, esto se puede traducir en que las desmotivaciones emergentes entre ambos surgen de estas diferencias existentes en la gestión de las carreras administrativas.

### **3.2.3 Desarrollo de carrera**

Al consultarle a los distintos entrevistados acerca de si consideran que existe o no desarrollo de carrera entre el personal contratado, las opiniones fueron diversas. El 54% de los encuestados considera que, SI existe desarrollo de carrera en SENASA, un 36% indicó que NO hay desarrollo de carrera, y el 10% opto por no sabe/ no contesta.

Cuando se consultó por los principales motivos por los cuales se considera que NO existe desarrollo de carrera, el 62% de los encuestados respondió esta pregunta. Se dio la opción a los agentes de seleccionar más de una respuesta, los resultados fueron:

- Un 66,1% considera que no existen cuadros de reemplazo acordes para suplantar personal
- Un 59,7% estima que no se coloca a personal idóneo dentro de los puestos de trabajo
- Un 48,4% piensa que no se evalúan las competencias reales de los agentes en las evaluaciones de desempeño
- Un 41,9% piensa que existe desmotivación dentro del personal
- Un 35,5% considera que las capacitaciones son insuficientes o no alcanzan los objetivos para la adquisición y renovación de conocimientos
- Un 19,4% estimó otro motivo

Las promociones pueden ser un factor decisivo a la hora de generar motivación en los agentes. Teniendo en cuenta las diferencias existentes entre los colectivos de trabajo analizados en el Capítulo 3, en función a la posibilidad de promoción horizontal la encuesta arroja que, desde su ingreso al organismo los agentes han presentado los siguientes cambios:

- Categoría: 45%
- Grado: 70%.
- Agrupamiento: 16%
- Funciones: 46%
- Ninguno: 9%

Los datos arrojados se ven reflejados en ambos colectivos de trabajo. Sin embargo, es notable el número de promociones horizontales que se dan en función del grado, dado que es la de más fácil acceso entre ambas plantas. Mientras, el personal bajo el régimen de estabilidad requiere de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones pertinentes para dicha promoción, el personal bajo modalidad de contrato Art 9, si bien carece que carrera administrativa, tiene acceso a esta promoción y solo requiere su antigüedad en servicio sin más requisito. Cabe destacar que cada promoción de grado representa un incremento salarial.

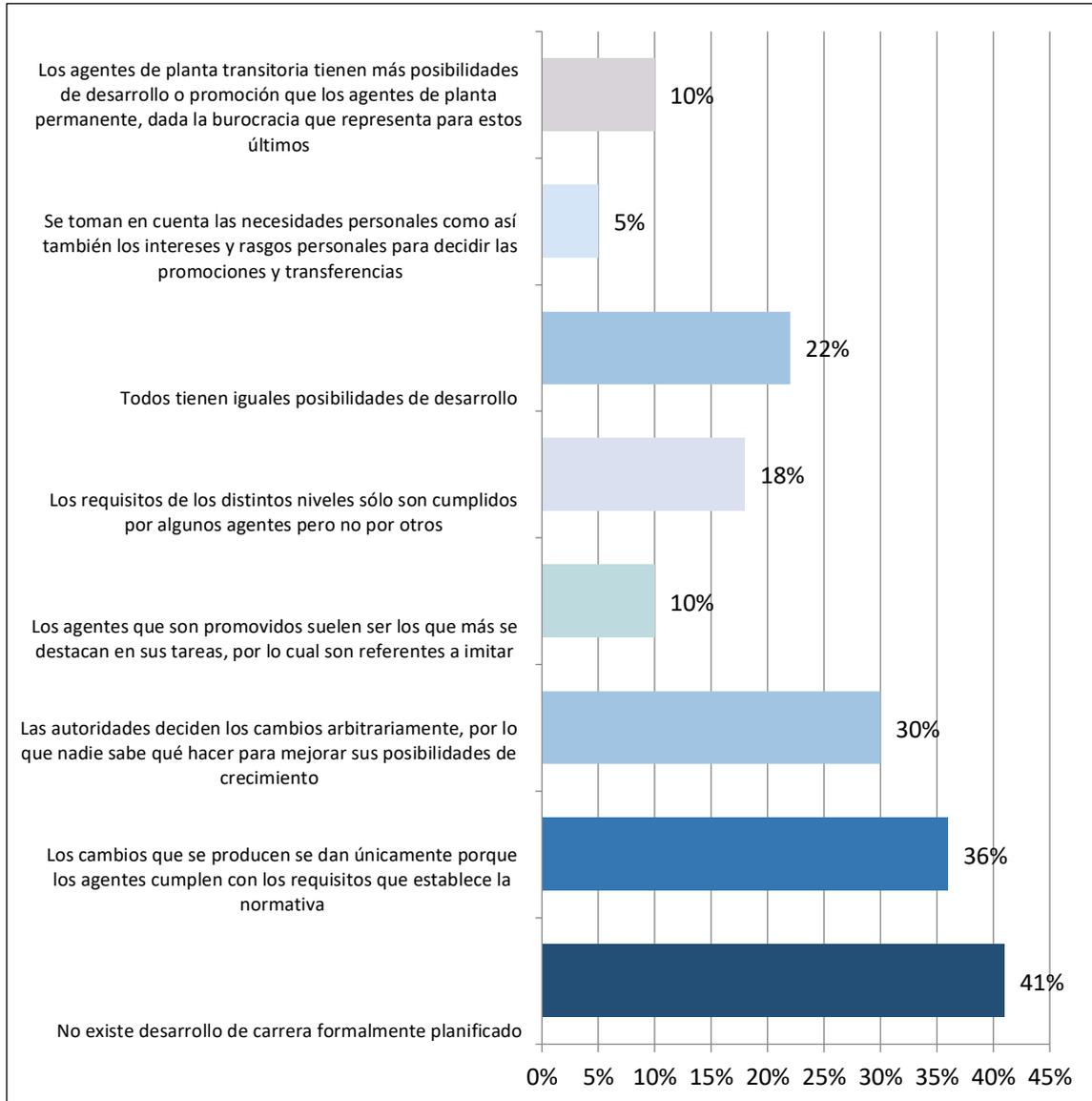
La transparencia de la administración de las promociones de carrera es un punto cuestionado por los encuestados, cuando se consultó la opinión de los agentes sobre este tema el resultado emergente fue que la mayoría de ellos, representada por el 46% de los encuestados, opina que esta gestión es transparente en algunos casos, pero en otros no, el 19% considera que definitivamente las promociones son transparentes, 14 % considera que no son transparentes y un 21% opto por no dar su opinión. Esto revela que hay desconfianza en la administración de las mismas y contrastan con los resultados obtenidos respecto de los cambios en categoría, grado, agrupamiento y funciones, donde un 70% de los encuestados tuvo cambio de grado.

Este punto podría considerarse como un factor de desmotivación para los agentes.

Dentro de la encuesta, se solicitó la opinión de los encuestados sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en el organismo (se brindó la posibilidad de elegir más de una opción). Dicha opinión queda manifiesta en la Figura 14.

**Figura 14**

*Opinión de los agentes de SENASA sobre el desarrollo de carrera y el crecimiento en la organización*



*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo

### **3.2.4 Cambios de área y funciones**

Al consultar a los encuestados sobre su experiencia en distintas áreas o tareas a la actual, la mayoría indicó haber pasado por un cambio pero que el mismo obedeció a un deseo o necesidad de un superior (31%), un 23% indicó que no tuvo la oportunidad,

pero le gustaría tener un cambio. El 17% tuvo un cambio que fue deseado y solicitado por interés propio y finalmente el 9% restante indicó que no tuvo el deseo de cambio.

Cuando se preguntó si desearían hacer un cambio de área, tarea o función, las respuestas estuvieron más repartidas donde los principales motores de dichos cambios serían en primer lugar una mejora económica y en segundo lugar una mejora profesional.

### **3.2.5 Evaluación de desempeño**

Conforme a lo establecido en el Art. 72 del Convenio Colectivo de Trabajo de SENASA (Decreto 40/2007) como período de evaluación al comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año y el personal deberá ser evaluado dentro de los tres meses siguientes, este requisito es una condición que debe cumplir la Planta permanente del organismo. En tanto, el personal no permanente deberá ser evaluado en el último mes previo a la finalización de su contrato o designación a término.

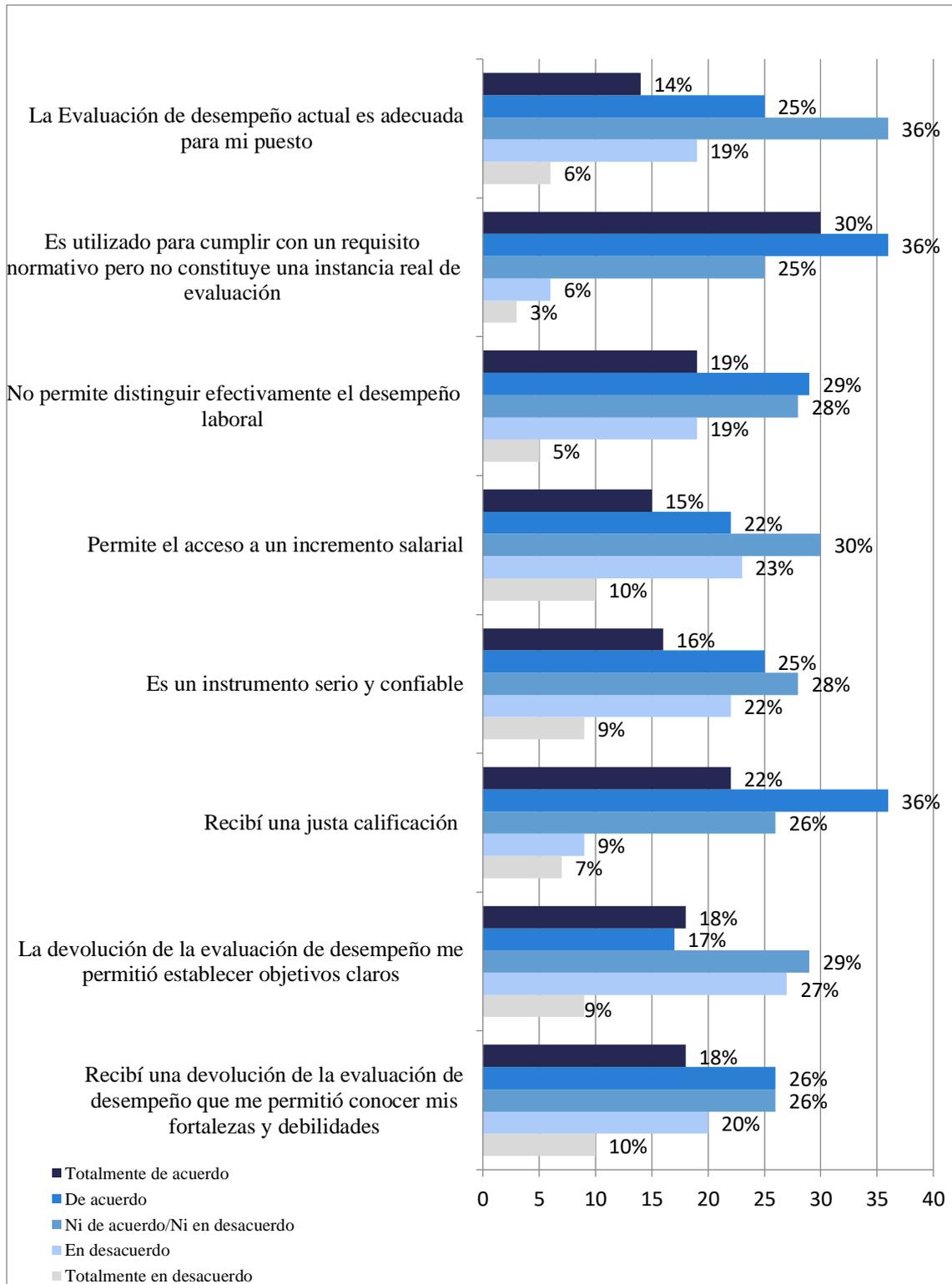
Cuando se realizó la encuesta a 100 agentes miembros del Servicio Nacional de Sanidad agroalimentaria, se les realizó la siguiente pregunta: *“Desde su ingreso en la organización, ¿evaluaron su desempeño de manera formal mediante Evaluaciones de desempeño?”*. El resultado a esta consulta fue que un 84% de los encuestados respondió que SI fue evaluado desde su ingreso y el 16% restante que NO fue evaluado formalmente desde su ingreso.

Realizando un análisis más profundo sobre el tema, resultó que ese 16% de agentes cuyo desempeño laboral no fue evaluado pertenece a la planta no permanente.

El 100% de las personas que intervinieron en la encuesta dio su opinión respecto a las afirmaciones sobre la evaluación de desempeño. En la Figura 15, se representan gráficamente los resultados obtenidos respecto a este punto.

**Figura 15**

*Opiniones sobre la Evaluación de desempeño*



*Fuente:* Elaboración propia en base al relevamiento de datos obtenidos de la encuesta de trabajo de campo.

### **3.2.6 Capacitación**

La información obtenida a partir de las respuestas del cuestionario evidencia que el nivel de participación de los agentes en las capacitaciones dentro de los últimos 2 años es alto. El 77% de los encuestados reportó haber realizado alguna capacitación. Dentro de ese período de tiempo. Los principales motivos de dichas intervenciones educativas resultaron interesantes por sus contenidos (69,0%) y por la necesidad de incorporar los conocimientos aportados por la capacitación para las actividades laborales (36,9%).

Cuando se consultó por el nivel de pertinencia/utilidad que las capacitaciones tenían con las tareas laborales, el 48% indicó que las actividades tenían bastante que ver con mis tareas por lo que me resultaron útiles. Sin embargo, al preguntar si los agentes habían logrado aplicar lo aprendido en las capacitaciones sobre las tareas laborales, el 46% manifestó de solo “algunas cosas”. Un 33% indicó poder aplicar muchas cosas de las aprendidas en sus tareas laborales.

Estas afirmaciones fueron reforzadas cuando el 50% de los encuestados estableció que algunas veces las actividades de capacitación vigentes logran cumplir con las exigencias de conocimientos que necesita un empleado para estar actualizado en su puesto de trabajo.

Respecto al impacto de las capacitaciones, el 55% de los encuestados indicó que las mismas lograron mejorar sus capacidades profesionales.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO SENASA

### 4.1 Estrategias de análisis

En este capítulo se realizará el análisis del caso SENASA en base a los datos estudiados en el Capítulo 1 de Marco referencial, Capítulo 2 sobre el caso SENASA y los resultados que se fueron describiendo en el Capítulo 3 de trabajo de campo, emergentes de la encuesta realizada para la comprobación del supuesto de trabajo. Como se mencionó en el capítulo anterior, la producción en cuestión se nutrió de un diseño descriptivo, transversal y cuantitativo.

### 4.2 Matriz de análisis

Partiendo del planteamiento del problema del presente estudio de caso se construyó una matriz de análisis la cual pretende resumir el proceso de análisis desde el planteamiento del tema, la hipótesis, las preguntas de investigación del caso y todo el diseño de investigación, para contrastar evidencias que sirvan de apoyo de la hipótesis principal.

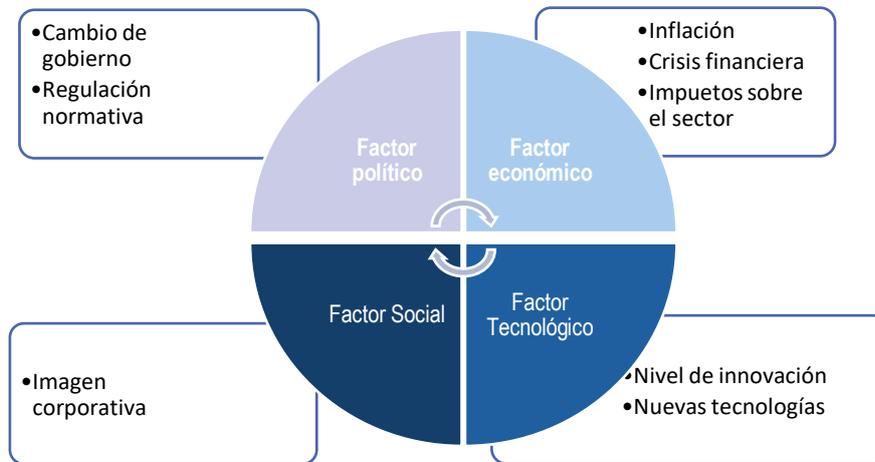
**Planteamiento del problema:** Falta de desarrollo de carrera dentro de la administración pública nacional, específicamente, en SENASA

**Hipótesis:** *La falta de un buen desarrollo de carrera en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria impacta negativamente en el mejoramiento del desempeño laboral y motivación de los agentes*

**Objetivo principal:** Describir cómo se lleva adelante la carrera de los agentes dentro del SENASA

## Figura 16

### Matriz de análisis



Fuente: Elaboración propia

**Factor Político:** Uno de los grandes avatares por los que atraviesa todo organismo estatal son los cambios de gobierno, ya que con él deviene un cambio de figuras políticas en todo el escalonado organizacional, y con esto llegan nuevas estrategias de los procesos o cambios en la línea de toma de decisiones dentro de un mismo proceso, reformulándose la forma de hacer las cosas. De igual manera, esto impacta en la regulación normativa, donde una nueva figura política toma nuevas decisiones avalándolas mediante alguna reforma normativa.

**Factor Económico:** Las crisis económicas pueden afectar el presupuesto del Estado, y con esto generar un impacto negativo en el sueldo de los agentes, que: 1- No perciben un sueldo actualizado a los procesos inflacionarios; 2- Puede ver afectado su ingreso mensual al reducir la caja recaudadora del organismo; 3- Puede haber una reducción de la planta no permanente.

**Factor Social:** Hoy en día el público es más exigente. El usuario externo expuesto a la influencia de los medios de comunicación propensos a desvirtuar información, posan su mirada crítica sobre los agentes del Estado quienes cargan con la imagen desdibujada del empleado público. De la misma manera, el público interno tiene su propia visión de la organización que le va empleo pero que al mismo tiempo

**Factor Tecnológico:** El organismo requiere prepararse con un sistema de administración de personal más eficiente que recopile de forma más efectiva, sin errores los datos cargados y que permita visualizar fácilmente información. De esto se benefician quienes gestionan los datos y a los propios colaboradores, de forma tal que puedan ver claramente datos de su actual situación.

El actual sistema del organismo es rudimentario y no permite una óptima gestión de la información.

### **4.3 Análisis**

A partir de los supuestos de partida, el abordaje conceptual, el contexto PEST, la recolección de información de las fuentes secundarias y los resultados del trabajo de campo se lleva adelante la interpretación de la información y análisis del caso a través de cada una de las preguntas de investigación que se vinculan con el objetivo principal y los objetivos específicos.

A continuación, se exponen las preguntas de investigación en torno a las cuales se desarrollará el análisis:

- 1. ¿Cuáles son los instrumentos con los que cuentan SENASA para desarrollar la carrera de sus colaboradores?*
- 2. ¿Cuáles son las principales características del personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164?*
- 3. ¿Cuáles son los mecanismos de promoción que tiene SENASA y sus impactos?*
- 4. ¿Qué beneficios obtiene el agente y la institución a través del desarrollo de carrera de sus colaboradores?*

#### **4.3.1 Instrumentos para el desarrollo de carrera de los agentes de SENASA**

Dentro del Capítulo 2 de Estudio de Caso se han desarrollado las tres herramientas de gestión con la que cuenta el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria para el desarrollo de la carrera administrativa de sus agentes:

- Capacitaciones
- Descriptivo de puestos
- Evaluación de desempeño anual

Además, el organismo cuenta con su propio sistema de administración de datos del personal, denominado Sistema SV.

Al respecto de los tres instrumentos que propician el desarrollo de la carrera administrativa de los agentes dentro del organismo, es posible afirmar que todos se encuentran regulados por normativas vigentes. Esto quiere decir que la determinación, evaluación y registro de los mismos están sujetos a lo que dictan las normas, por lo cual, un cambio en el actual descriptivo de puestos o la evaluación de desempeño requiere de aprobación de un Decreto que la regule y avale dichas transformaciones para que sean aplicables a los procesos.

En el caso del descriptivo de puesto, una transformación del mismo sólo requiere de un Decreto de SENASA que avale el cambio.

En tanto, una modificación de la actual evaluación de desempeño que emplea SENASA (que es la misma evaluación que se emplea en otros organismos de la Administración Pública Nacional) requiere como elemento fundamental pasar por la revisión y aprobación de la Oficina Nacional de Empleo Público.

Las actividades de capacitación que brinda el organismo, salvo las de carácter transversal (que tienen alcance a toda la Administración Pública Nacional y están reguladas por el Instituto Nacional de Administración Pública - INAP) presentan una gestión más autónoma del SENASA. Esto le da a la organización un margen para el diseño de actividades de formación, orientadas a satisfacer el objetivo específico de su actividad, para el fortalecimiento de las competencias y perfiles laborales de sus agentes y para mejorar la calidad del servicio público bajo responsabilidad de la institución. Tanto las actividades de capacitación dictadas por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), como las actividades de formación que brinda SENASA (aprobadas mediante Decreto por la Presidencia del organismo), otorgan créditos para acceder a las promociones. Toda actividad de capacitación que se realice por fuera de la aprobación de este Instituto Nacional o Decreto de Presidencia de SENASA no cuenta para la carrera administrativa de los agentes.

A través de la recolección de datos mediante una encuesta, al consultar sobre las capacitaciones, los resultados indicaron que los agentes hacen un regular uso de las actividades de formación disponibles de acuerdo con su interés particular sobre los contenidos de las mismas y su utilidad en los puestos de trabajo, la cual logran aplicar en sus tareas diarias. Esto indica que los resultados arrojan datos positivos sobre las capacitaciones, aunque se podrían mejorar los porcentajes apuntando aún más a las nuevas necesidades que presentan los puestos de trabajo. Este punto está íntimamente ligado a la emergencia de una actualización del descriptivo de puesto vigente, el cual, tal como se mencionó anteriormente, presenta falencias en su contenido y requiere una reversión en las tareas de muchos puestos, claridad sobre requisitos, encasillamiento de puestos en agrupamientos, e incorporación de nuevos puestos.

La escasa claridad sobre las tareas reales que ejercen las personas, respecto a las declaradas en este descriptivo, se ve trasladada al momento de la gestión de las evaluaciones de desempeño donde no sólo no se cuenta con una herramienta precisa y confiable para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los agentes, sino también, no se tienen firmes los objetivos. La encuesta al respecto arrojó datos significativos cuando se solicitó que los encuestados dar su opinión sobre ciertos puntos de la evaluación de desempeño. Se empleó una escala de Likert, en donde las opciones eran: *Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo/ ni en desacuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo*. Llamativamente, las afirmaciones que obtuvieron los porcentajes más altos de respuestas de encuestados que optaron por seleccionar *ni de acuerdo/ni en desacuerdo* fueron las siguientes:

- a- La Evaluación de desempeño actual es adecuada para mi puesto
- b- Es un instrumento serio y confiable;
- c- Permite obtener objetivos claros
- d- Permite establecer fortalezas y debilidades.

Esto puede indicar no sólo un desconocimiento, por parte del agente, sobre la evaluación de desempeño sino también sobre aspectos importantes de su puesto de trabajo y que están poco claros.

El análisis de las respuestas obtenidas sobre dos afirmaciones de la evaluación de desempeño, deja expuesta información relevante sobre el tema del desempeño laboral. En la afirmación “La devolución de la evaluación de desempeño me permitió establecer

objetivos claros”, los porcentajes más altos de respuestas se reflejaron en las siguientes opciones: en primer lugar, *ni de acuerdo/ni en desacuerdo* y, en segundo lugar, *en desacuerdo*. En tanto, la afirmación “No permite distinguir efectivamente el desempeño laboral”, obtuvo los porcentajes más altos de respuestas en las opciones: *de acuerdo*, y *ni de acuerdo/ ni en desacuerdo*.

Esta información refleja que los agentes perciben que no pueden distinguir su real desempeño con la herramienta de medición actual y que, además, no tienen objetivos claros en el desarrollo de sus tareas para desempeñarse óptimamente.

De todo lo expuesto hasta aquí se entiende que, la gestión de las herramientas necesarias para la administración de la carrera de los agentes están altamente pautadas por las normativas vigentes, lo cual genera una burocratización innecesaria en el proceso.

Queda claro que, las herramientas que actualmente cuenta el organismo en algún caso ha quedado obsoleta, dado que, al estar sujeta a una normativa, su desactualización no es propicia para gestionar. El descriptivo de puesto, que como bien se explicó en el punto 2.9.2 está desorganizado y obsoleto para llevar adelante un proceso de evaluación del desempeño.

#### **4.3.2 Características del personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164**

Uno de los rasgos significativos sobre los colectivos de estudio es la desigual proporción de la dotación, los datos de los sistemas de Administración de Recursos Humanos dan cuenta de esto. Como se mencionó anteriormente, en el Capítulo 2 de Estudio del Caso SENASA, el personal contratado carece de carrera administrativa y según la normativa su existencia debería ser transitoria o estacional, razón por la cual sus contratos sólo se hacen de forma anual. Sin embargo, en la práctica esta situación no se lleva a cabo, dada la necesidad de cobertura de puestos para el correcto funcionamiento del organismo, y la escasa nómina de personal bajo régimen de estabilidad en función de la burocracia estatal que ententece el acceso a la planta permanente.

Conforme a lo que establece el artículo 9 de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público (Ley N° 25.164) “el personal contratado en esta modalidad no podrá superar en ningún caso el porcentaje que se establezca en el convenio colectivo de trabajo, el que tendrá directa vinculación con el número de trabajadores que integren la planta permanente del organismo”<sup>11</sup>.

El trabajo de campo demuestra esta desproporción al analizar el porcentaje de encuestados aleatoriamente que representa cada una de las modalidades de contratación.

Los datos obtenidos del Sistema de gestión de personal revelan que existe una mayoría del sexo masculino en el organismo, para ambas plantas:

- Planta permanente presenta un total de 1143 agentes activos de los cuales 412 son mujeres y 731 hombres.
- Planta transitoria Art. 9 de la Ley N° 25.164 presenta un total de 3895 agentes activos de los cuales 1652 son mujeres y 2243 son hombres.

Contra todo pronóstico, la base de datos de gestión de Recursos Humanos indica que existe un alto porcentaje de profesionalización dentro del organismo, siendo el nivel universitario el máximo nivel alcanzado por la mayoría en ambos grupos, la planta permanente registra un 46,1% de titulación universitaria y el personal transitorio Art. 9, un 38,5% de agentes con estudios de nivel universitario.

Además, queda evidenciado que la carrera administrativa de los colectivos de estudio es dispar, ya que la planta transitoria carecer de ella, por lo tanto, no es posible que acceda a cambios de tramo.

#### **4.3.3 Mecanismos de promoción que implementa SENASA y sus impactos**

En el Capítulo 2 de presentación del caso SENASA se han desarrollado los mecanismos de promoción con los que cuenta el personal del organismo, es decir, la promoción vertical que posibilita el ascenso de categoría (tanto para la planta permanente como transitoria), y la promoción horizontal, con sus respectivos requisitos para poder acceder a cada una.

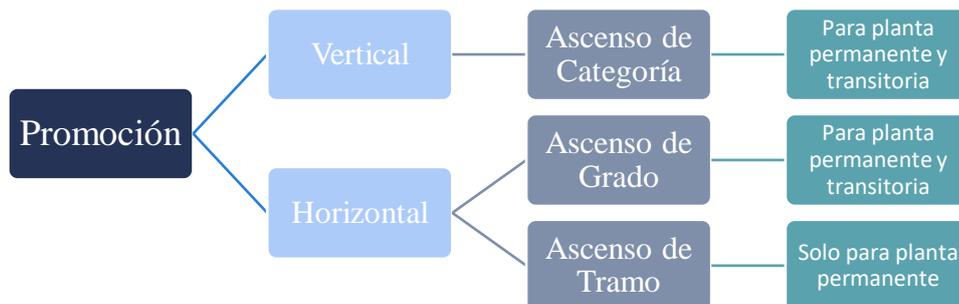
---

<sup>11</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina (1999). *Ley Marco de Regulación de Empleo Público*. (Ley 25.164)

En la Figura 17 se esquematizan los distintos mecanismos de promoción que presenta SENASA, y quien puede acceder a la misma conforme al tipo de planta al que pertenece, permanente o no permanente.

**Figura 17**

*Tipos de mecanismos de promoción*



*Fuente:* Elaboración del autor en la base a datos extraídos del Decreto N° 40/2007

En el caso de la planta permanente, la promoción horizontal (sea de grado o tramo) requiere de actividades de capacitación y las calificaciones emergentes de la evaluación de desempeño.

En tanto, la planta no permanente solo puede obtener la promoción horizontal de grado al cumplir con el requisito de las evaluaciones de desempeño, de acuerdo con lo que indica el Art 9. de la Ley 25.164. Sin embargo, cabe destacar que este postulado presenta una doble contrariedad. En primer lugar, como ya se mencionó previamente, la naturaleza de este tipo de contratación es de carácter estacional y transitorio, con lo cual, el hecho de que tenga acceso a una promoción de grado implica que el agente se encuentra en condiciones de promover de grado ha transitado por dos o tres períodos anuales consecutivas dentro del organismo, lo cual quiebra el sentido estacional de este tipo de contratación de personal. En segundo lugar, dentro del mismo artículo se indica que dicho personal será equiparado en los niveles/categorías y grados de la planta permanente y percibirá la remuneración de conformidad con la correspondiente al nivel/categoría y grado respectivo. Esto implica que para ejercer dicha equiparación se debe quebrar el principio esencial de la existencia de esta dotación de personal, que es, su carácter transitorio.

El Art. 72 del Convenio Colectivo de Trabajo de SENASA (Decreto N° 40/2007) habla sobre el período del año en el que se evalúa el desempeño de la planta permanente y la planta transitoria. Sin embargo, teniendo en consideración que de la encuesta surgió que sólo el 84% de los encuestados fue evaluado, el 16% de los no evaluados formalmente resultó ser personal de la planta no permanente. Esto da a interpretar que, dado que la dotación contratada transitoriamente carece de carrera administrativa, el foco del impacto de las evaluaciones de desempeño y la capacitación se da sobre la planta permanente, por lo tanto, en la práctica no se cumple la instancia de evaluación en toda la planta no permanente.

Es de relevancia destacar que el factor político puede llegar a tener un impacto sobre los mecanismos de promoción tanto para la planta permanente como para la planta no permanente.

Por un lado, un cambio en las figuras políticas dentro del organismo puede generar un aletargamiento sobre el proceso de las evoluciones de desempeño, lo cual ocasionaría un retraso en la promoción de grado y, por tanto, en los beneficios que se obtienen de ella, generando un perjuicio económico para el agente de la planta permanente. En cuanto a la planta de carácter transitorio, un cambio de gobierno o de las figuras políticas puede implicar el cese de su vínculo con el organismo. En ambos casos, el factor político puede desembocar en un impacto a nivel económico, pero también social, al recaer la mirada tanto de ciudadano sobre las decisiones que tome un gobierno en función de su inclinación política.

Dentro de un contexto dinámico el Estado no está exento de la innovación y avances tecnológicos. Año tras año la Administración Pública se ve atravesada por el influjo de la tecnología, que se ve incorporada a los procesos de gestión, a fin de agilizar la forma de trabajo y optimizar los recursos disponibles. En la era de la digitalización, las nuevas tecnologías acortaron distancia, redujeron los tiempos de los procesos, lo que propició un mayor grado de conocimiento por parte de los agentes.

#### **4.3.4 Beneficios del desarrollo de carrera de los colaboradores**

A lo largo del punto 1.1 se ha profundizado el concepto de desarrollo de carrera y los beneficios que este implica tanto para el agente como para la organización. Se puede

afirmar que es un elemento importante y es parte de la planificación estratégica del organismo. Para el agente, el desarrollo de carrera implica formación y promoción de aptitudes y competencias nuevas; es un impulsor de la motivación y puede representar un estímulo económico. La motivación en el ámbito laboral es la voluntad que caracteriza a la persona a alcanzar las metas de la organización a fin de satisfacer alguna necesidad propia en consecuencia.

En tanto, para la institución el desarrollo de carrera es un factor multiplicador y diferencial en el mercado. Contar con personal más capacitado, preparado y motivado para afrontar nuevos desafíos en puestos de mayor nivel de dificultad y responsabilidad en un contexto cambiante y día a día más competitivo.

En el Capítulo 2, se desarrollan las herramientas con las que cuenta el organismo para la gestión de la carrera de los agentes y se mencionan los beneficios que implican las promociones, que resultan de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones.

Cabe destacar que las actividades de formación representan en sí un beneficio, tanto para el agente, como para la institución. Al colaborador, la instrucción le permite fortalecer sus conocimientos y habilidades, minimizando los puntos más débiles que presente. Para la institución esto implica contar con personal más capacitado para afrontar los diferentes desafíos de las tareas laborales diarios, optimizar tiempos en los procesos y otorgar un mejor servicio al cliente interno y externo. Por lo tanto, la capacitación infiere un beneficio para ambas partes, que se traduce en un bien mayor para el público.

Los datos resultantes de la encuesta han aportado una información interesante respecto a lo que implica el factor económico y el de autorrealización.

Por un lado, el factor económico en el desarrollo de la carrera de los colaboradores de ven reflejado en la promoción, ya sean vertical u horizontal, que representa un resarcimiento monetario para el agente. Cada categoría, con relación al agrupamiento, grado y tramo tiene una remuneración que se refleja en la escala salarial de SENASA.

Los datos arrojados por el trabajo de campo demostraron que las promociones más habituales son: en primer lugar, la promoción de grado y en segundo lugar la de categoría. Esto es así dado que la primera es de fácil acceso para ambas plantas, en tanto, la promoción de categoría implica el requisito de titulación atinente.

De lo expuesto en el Capítulo 2 sobre el tema de las promociones, la dotación bajo modalidad de contratación Art. 9 de la Ley N° 25.164, tiene menos obstáculos, ya que puede hacer su pedido de ascenso de categoría en cualquier momento del año y no existe un porcentaje tope para su otorgamiento, como ocurre con la planta permanente. Esto es así, dado la inestabilidad de este tipo de contratación.

Actualmente, se está realizando una revisión de la normativa vigente sobre este tema, a fin de hacer más accesible el ascenso de categoría por parte de la planta permanente, sin necesidad de que dependa del 30% de las vacantes para su cobertura mediante el sistema de selección general.

Existen otros factores que movilizan a los colaboradores del organismo y están relacionados no sólo a cubrir una necesidad de seguridad financiera sino también necesidad de autorrealización.

De la encuesta surgió que, un 42% de los encuestados no se encuentra motivado en su puesto laboral, donde las principales causas que propician la desmotivación entre los agentes son:

- 1- No existen cuadros de reemplazo acordes para suplantar personal
- 2- No se coloca a personal idóneo dentro de los puestos de trabajo
- 3- No se evalúan las competencias reales de los agentes en las evaluaciones de desempeño

Otro dato relevante que surge del análisis de cómo se administra la carrera de cada uno de los colectivos de estudio, y datos emergentes de la encuesta, se puede inferir que las desmotivaciones emergentes entre ambos surgen de estas diferencias existentes en la gestión de las carreras administrativas.

El cuestionario también reveló que el crecimiento profesional (en primer lugar) y la mejora salarial (en segundo lugar), son los principales motores que dirigen la conducta de los agentes en la toma de decisiones sobre su vida laboral. Esto demuestra que los miembros del organismo presentan como principales necesidades la autorrealización y la seguridad económica.

Estos datos refuerzan la relevancia que tiene el desarrollo de carrera para los agentes.

## **CAPÍTULO 5: CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTA DE MEJORA**

A modo de cierre del presente trabajo, se contrastan los objetivos de la investigación con los contenidos desarrollados a lo largo de este estudio de caso. Como resultado del análisis integral del SENASA, se formulan las propuestas para mejorar la gestión de la carrera de los agentes del organismo y su desarrollo.

### **5.1 Conclusiones**

**Partiendo del objetivo principal, en este capítulo se relacionan los cuatro objetivos específicos** expuestos en la Introducción y que se utilizaron como guía en el desarrollo de la investigación.

#### **Objetivo principal:**

Describir cómo se lleva adelante la carrera de los agentes dentro del SENASA

#### **Objetivos específicos:**

1. Identificar cuáles son las herramientas que implementa el SENASA para el desarrollo de carrera de sus colaboradores y la gestión del talento. Se desarrolló en el Capítulo 2, y se complementó con el análisis de emergentes en los Capítulos 3 y 4.
2. Caracterizar los dos colectivos de trabajo en relación de dependencia dentro del organismo, esto es: el personal con estabilidad perteneciente al Convenio Colectivo Sectorial de SENASA y el personal contratado bajo la modalidad establecida en el artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público N° 25.164, distinguiendo las similitudes y diferencias entre ambos grupos. Este objetivo de desplegó en los Capítulos 2 y 3.
3. Analizar el impacto de las evaluaciones de desempeño y capacitaciones brindadas al personal en el desarrollo de carrera de los agentes. Este punto se desarrolló en los Capítulos 2, 3 y 4.

4. Caracterizar los beneficios que implica la promoción de los empleados públicos dentro de la organización y su relación con la motivación y la gestión del talento. Este punto se analiza en el Capítulo 2, dentro del punto 2.10, Capítulo 3 en punto 3.3.2 y el Capítulo 4.

Los objetivos específicos propuestos se desarrollaron en los distintos capítulos del trabajo, y las principales conclusiones se resumen a continuación:

- ✓ **Los instrumentos destinados a la administración y gestión del desarrollo de la carrera de los agentes dentro del organismo se encuentran regulados por normativas.** Esto implica que, cualquier modificación/actualización que se requiera hacer sobre los mismos desemboca en un proceso burocrático que requiere de varios pasos.

Las capacitaciones presentan una gestión autónoma por parte del organismo, con lo cual resulta más simple abordar actualizaciones en el plan de capacitación del organismo. Sin embargo, **un cambio en la evaluación de desempeño que emplea SENASA**, que como bien se aclaró en el Capítulo 2, es la misma que utilizan otros organismos del Estado, **resulta en un proceso que puede llevar años para su revisión y aprobación**, dado que no requiere sólo del aval de Presidencia de SENASA, sino también de la Oficina Nacional de Empleo Público y por lo tanto una revisión de la normativa actual.

En cuanto al descriptivo de puestos, dado que está regulado por un Decreto del organismo, podría ser más viable de actualizar, ya que implica sólo aprobación del SENASA. Si bien, una modificación de la evaluación de desempeño resulta más compleja, **contar con las descripciones de puestos adecuadas a la hora de evaluar puede dar luz y clarificar muchos puntos a la hora de valorar el desempeño de los agentes.**

- ✓ De los registros obtenidos de fuentes primarios y secundarios, queda manifiesta la **desproporción existente entre la dotación de personal de planta permanente y el personal de planta transitoria.** Esto expresa el **incumplimiento del artículo 9 de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público (Ley N° 25. 164)** y el carácter transitorio del personal emanado de este artículo.

- ✓ El estudio de caso demostró que **ambos colectivos de estudio presentan un alto grado de profesionalización, lo que puede inferir el alto interés de los encuestados en su crecimiento de carrera dentro del organismo.**
  
- ✓ A través de la encuesta se verifica **el incumplimiento de la realización de la evaluación de desempeño de una parte de la dotación de la planta no permanente.** Esto implica que, como esta herramienta de medición de desempeño **no tiene impacto sobre los mecanismos de promoción para este personal,** no se da cumplimiento al Art. 72 del Decreto N° 40/2007.
  
- ✓ **Los agentes tienen una alta participación en las actividades de formación,** motivados por el contenido de las capacitaciones, en primer lugar, y por la necesidad de incorporar los conocimientos aportados por la capacitación a las actividades laborales, en segundo lugar. El 55% de los encuestados opinan que las capacitaciones representan un impacto positivo en la mejora de las capacidades profesionales, con lo cual, si bien una mayoría da su visto bueno a las actividades de formación, hay un porcentaje algo de agentes que no opina igual. Esto indica que **sería necesario hacer una revisión de conceptos y analizar cuáles son las necesidades actuales de los agentes en su puesto de trabajo para cumplir con las exigencias de conocimientos.**
  
- ✓ Analizada la información obtenida tanto de la búsqueda en fuentes secundarias como de los datos obtenidos de la encuesta estructurada realizada a 100 agentes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, podemos destacar que **la carrera de los miembros del organismos se lleva de forma diferente de acuerdo al tipo de contratación a la que pertenezca, y que existe una vinculación estrecha entre la necesidad de autorrealización profesional de los colaboradores con el nivel de motivación y satisfacción que presenten con su puesto y lugar de trabajo.**
  
- ✓ Del análisis de la gestión de la carrera de los agentes propiamente dicha, se verifica que, si bien sólo la planta permanente tiene carrera administrativa, la planta no permanente esta equiparada en los niveles/categorías y grados de la planta permanente y percibe su remuneración conforme a lo correspondiente al

nivel/categoría y grado respectivo, tiene acceso a promoción de categoría y grado, quedando exenta de la promoción de tramo.

✓ **Respecto del desempeño laboral de las personas, resulta complejo descifrarlo.**

Los datos de fuentes primarias, demuestran **falta de conocimiento sobre la herramienta que lo mide**, la evaluación de desempeño, aspecto en el cual los colaboradores que participaron de la encuesta manifestaron ignorar si esta es una herramienta confiable para medir su puesto y, por tanto, su desempeño en el ejercicio de sus tareas. Los agentes indican no tener claras las pautas que les permita conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles en su puesto laboral. La información obtenida reveló que los agentes no pueden percibir su desempeño real con la actual herramienta, y no tienen objetivos claros para el óptimo desempeño de sus funciones.

✓ En líneas generales, es posible indicar que existe una preocupación por los agentes por su crecimiento profesional y económico, y que **las principales causas de desmotivación en el puesto laboral están relacionadas a cuestiones vinculadas al desarrollo de carrera y el reconocimiento en sus labores.**

El desarrollo de carrera puede reconocerse motivado por necesidades de seguridad (al buscar con él un crecimiento económico), necesidad de estima (al percibirse en él el logro personal y reconocimiento) y necesidades de autorrealización en su lugar de trabajo, pues responde a la tendencia del individuo lo sus logros personales y profesionales. Como fuerza impulsora, la motivación caracteriza a los colaboradores a alcanzar las metas de la organización y satisfacer una necesidad propia, en consecuencia.

## **5.2 Recomendaciones o propuesta de mejora**

Del análisis efectuado se induce la necesidad de llevar adelante una **actualización del actual descriptivo de puestos**, optimizando la información del mismo, incorporando nuevos datos y otorgando un nuevo formato de contenidos para que éste sea una herramienta útil y clarificadora en los procesos de Recursos Humanos asociados a él, como ser la evaluación de desempeño, las capacitaciones, selección y contratación de personal, así como, reemplazo de talento por egresos o reubicación de puestos.

En el **Anexo IV**, se incorpora la **propuesta del modelo de Descripción de puestos** desarrollada para tres cargos en distintos niveles de jerarquía dentro de una misma área.

De lo expuesto anteriormente se induce que es necesario **desarrollar planes de carrera para los agentes a fin de poder ocupar posiciones estratégicas o prepararlos para cubrir puestos críticos** emergentes o derivados de posibles reemplazos, sin la necesidad de tener que gastar recursos en la búsqueda de una incorporación externa. Cabe destacar que, **en el Anexo V se desarrolla el modelo propuesto del Plan de Desarrollo de Carrera**. La gestión del talento interno implica un conocimiento, promoción y desarrollo de los talentos con los cuales cuenta el organismo.

De aquí que resulta vital contar con este **pool de talentos**, que permita **visualizar fácilmente a aquellos colaboradores formados en ciertas disciplinas o con conocimientos específicos para cubrir determinadas posiciones**, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Contar con un **banco de talentos propio** ofrece cuatro beneficios: 1- **Ahorra tiempo**, pues no hace falta buscar afuera lo que se tiene dentro; 2- **Ahorra dinero**, ya que no es necesario aplicar un proceso de selección; 3- **Motiva a los agentes** del organismo al saber que existen posibilidades de crecimiento dentro de la institución y, por ende, se desarrolla el cuarto beneficio: 4- **Genera mayor sentimiento de pertenencia**.

Un banco de talento se puede desarrollar a partir de los datos emergentes del Sistema de gestión de Recursos Humanos con el que cuenta el SENASA. De este se puede obtener un reporte o archivo al cual se pueden incorporar datos que se actualicen trimestralmente, con la nueva información del agente. Así, es posible disponer de la información sobre área de trabajo, formación, experiencia y cursos de especialización que ha desarrollado el agente. De esta manera, cuando se necesite un recurso formado en algún área específica se lo puede buscar en este archivo y hacer la propuesta formal al agente, desarrollando así un plan para el colaborador.

De todo lo expuesto, es posible decir que, el desarrollo de carrera es un proceso que comprende la planificación estratégica de la carrera de una persona y en el cual el individuo se nutre de conocimientos, habilidades y cualidades para ser más competitivo y atractivo profesionalmente. Se encuentra en plena y constante interacción con otros elementos de los que se nutre y sustenta como: desempeño laboral, la motivación, y la capacitación constante de sus miembros.

En base al estudio realizado y la relevancia que representa el desarrollo de carrera en el área pública, este aporte tiene el fin de aumentar la impronta y la calidad de servicio que ofrece SENASA y considero que, en base a la tarea llevada a cabo, el propósito se ha alcanzado y sirve de base para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Marta (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica
- Chapman, A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Recuperado de : [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Octava edición.
- Coromoto Peña Rivas, Humberto y Villón Perero, Sabina Gisella (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE. Revista Scientific, vol. 3. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R (2011) *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*, Editorial Pearson Educación Quinta edición, México.
- Fernández Losa, Nicolás (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de la Rioja. Cuadernos de Gestión, Vol. 2 N° 1. 2002.
- Flippo, Edwin B. (1970), *Princípios de administração de pessoal*, Van São Paulo, Atlas, vol. 2.
- Garone, G (2016). *El Proceso de Capacitación*. Material de cátedra, Buenos Aires.
- Hatum, Andrés (2011); *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*; Temas Grupo Editorial; Buenos Aires; Argentina.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, ed JB Miner, ME Sharpe Inc., New York, 61-74
- Hoyler, S. (1970), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004) *Cultura, liderazgo y organizaciones: el estudio Globe de 62 sociedades*. Sabio, Thousand Oaks.

- Jefatura de Gabinete de Ministros. (1999). *Ley Marco de Regulación del Empleo Público*. (Ley N° 25.164). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm>
- Molano Gamboa, J; Riaño Tunjano, A y Gelvis, G (2015). *Plan Carrera en las Organizaciones*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
- Poder Ejecutivo (1980). Régimen Jurídico Básico de la Función Pública. (Ley N° 22.140). Anexo Norma: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16169/norma.htm>
- Quintero, J (2007); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- Ulrich, Dave (1999); *Recursos Humanos Champions*; Editorial Granica; Buenos Aires; Argentina.
- Van Morlegan, L. y Ayala, C (2011), *El comportamiento de las personas en las organizaciones Cap. I*, Editorial Pearson, Buenos Aires.
- Schein, Edgar (1982); *Psicología de la organización*; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.; México.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Secretaría de Gobierno de Modernización (2018). *Programa de Movilidad y Búsquedas Interna*. (Resolución N° 8). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=315117>
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (2007). *Convenio Colectivo Sectorial de Trabajo para el Personal del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria*. (Decreto N° 40/2007). Normativa SENASA: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124629/norma.htm>
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (2008). *Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal de SENASA* (Resolución N° 1284). Normativa SENASA:

[http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/normativas/archivos/resolucion\\_128\\_4-2008\\_anexo.p](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/normativas/archivos/resolucion_128_4-2008_anexo.p)

- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (2020). *¿Qué es el SENASA?* Historia SENASA: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/ques/historia>

## ANEXOS

### I. Evaluación de desempeño SENASA

Evaluación 1 – Hoja 1

## SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESION ADMINISTRATIVA - DECRETO N° 993/91 SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

### FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 2022

**NIVEL 1:** Conf. Acta N° 11/2009 **GERENCIAL:** Serán evaluados en este Nivel los agentes que cumplan funciones directivas, acorde lo dispuesto en el art. 42 CCTS y que no estén incluidos en el nomenclador de funciones ejecutivas aprobado oportunamente por SENASA.

#### IDENTIFICACION DEL ORGANISMO en el que revista según estructura

Jurisdicción / Org. Descentralizado: **SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA**

Secretaria / Gerencia:

Subsecretaria:

Dirección Nacional o General:

Unidad:

\* Para casos en que el agente preste servicios en otra Unidad de Evaluación diferente a la de revista:

Unidad de Evaluación:

Código Unidad de Evaluación:

#### IDENTIFICACION DEL EVALUADOR

Apellido y Nombre:

Documento de Identidad: Tipo                      N°

Situación escalafonaria:                      Otra

De pertenecer a SENASA Nivel:                      Grado:                      Agrupamiento:

Puesto o cargo que ocupa:

#### IDENTIFICACION DEL AGENTE

Apellido y Nombre:

Documento de identidad: Tipo                      N°

Legajo N°

Nivel:                      Grado:                      Agrupamiento:

Nivel educativo alcanzado

Primario                      Secundario                      Terciario                      Universitario                      Posgrado

Periodo evaluado: del ...../...../..... al...../...../.....

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 2: MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO**

LPU: .....

Evaluación 1- Hoja 2

<p><b>1. PLANIFICACIÓN:</b> Capacidad para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente</p>	<input type="checkbox"/> i) Su planificación es altamente eficiente. Desagrega y establece objetivos y metas pertinentes a su área.	<input type="checkbox"/> ii) Establece muy buenos programas y cursos de acción con objetivos y metas que favorecen al desarrollo del trabajo en su área.	<input type="checkbox"/> iii) Planifica adecuadamente y establece objetivos y metas razonables.	<input type="checkbox"/> iv) Presenta dificultades a la hora de desagregar y establecer planes, programas y cursos de acción adecuados. Se	<input type="checkbox"/> v) Planifica muy poco o establece planes, programas y cursos de acción poco eficaces para lograr los objetivos de su área.
<p><b>2. GESTIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS:</b> Capacidad para cumplir objetivos y metas de los planes y programas establecidos en su área.</p>	<input type="checkbox"/> i) Logra el total cumplimiento eficaz de los objetivos y metas propuestos para su área en los plazos previstos.	<input type="checkbox"/> ii) Logra buen cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para su área dentro de los márgenes previstos.	<input type="checkbox"/> iii) Logra que las metas propuestas dentro de su área se alcancen en los plazos previstos.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para lograr que se cumplan las metas previstas en los plazos establecidos o, estas se alcanzan de	<input type="checkbox"/> v) Dificilmente logra concretar las metas previstas en los plazos establecidos para su área.
<p><b>3. CONTROL DE RESULTADOS:</b> Nivel de eficaz revisión del avance de la gestión de su áreas que le permite detectar desvíos</p>	<input type="checkbox"/> i) Controla de manera excelente la gestión de su área lo que le permite tomar casi siempre decisiones acertadas.	<input type="checkbox"/> ii) Controla la gestión de sus áreas de manera muy eficiente, lo que simplifica los procesos de evaluación y	<input type="checkbox"/> iii) Realiza controles adecuados que permiten detectar oportunamente desvíos efectuando las correcciones	<input type="checkbox"/> iv) Sus controles son puntuales o excesivos con faltas evidentes en la fijación de prioridades.	<input type="checkbox"/> v) Rara vez evalúa y regula las tareas durante su ejecución. Su control final suele dejar elementos importantes sin
<p><b>4. ORGANIZACIÓN:</b> Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional</p>					
<p><b>4.1 .ORGANIZAR EL TRABAJO:</b> Capacidad de relacionar y asignar recursos, controlando los factores que intervienen en el proceso</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente capacidad organizativa que le permite un dominio pleno de los factores que interviene en el trabajo. Aun en	<input type="checkbox"/> ii) Tiene muy buena capacidad organizativa y de asignación de recursos. Supera los requerimientos normales del puesto.	<input type="checkbox"/> iii) Organiza adecuadamente los procesos de trabajo normal y los mantiene bajo control.	<input type="checkbox"/> iv) Escasa capacidad organizativa. En ocasiones no maneja adecuadamente los factores involucrados en el trabajo.	<input type="checkbox"/> v) Tiene problemas para integrar los factores de la producción.
<p><b>4.2. RESOLVER PROBLEMAS:</b> Capacidad para analizar y solucionar situaciones problemáticas.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente habilidad para descomponer y analizar las situaciones problemáticas y para implementar las medidas adecuadas	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para analizar y resolver los problemas de su área de modo que estos no lo superen.	<input type="checkbox"/> iii) Analiza y resuelve los problemas de rutina y evita complicaciones innecesarias. Puede requerir apoyo frente a	<input type="checkbox"/> iv) En ocasiones manifiesta dificultades para analizar los problemas y hallar soluciones factibles.	<input type="checkbox"/> v) Generalmente tiene dificultades para percibir los problemas. Le cuesta encontrar soluciones y tiende a transferir

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 2: MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO**

LPU: .....

Evaluación 1- Hoja 3

<p><b>5. CONDUCCIÓN: Habilidad para dirigir personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.</b></p>	<input type="checkbox"/> i) Excepcional habilidad para dirigir y coordinar grupos de trabajo. Criterio sobresaliente para delegar y desarrollar a su personal. Óptimos resultados de conjunto.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buen criterio para dirigir. Obtiene y mantiene buena integración de su personal y logra muy buenos resultados de su equipo.	<input type="checkbox"/> iii) Es efectivo en la dirección y coordinación de su personal. Logra los objetivos fijados a través del trabajo conjunto.	<input type="checkbox"/> iv) Suele tener dificultades para dirigir a su personal, delegar funciones y obtener un trabajo de conjunto.	<input type="checkbox"/> v) Continuamente presenta problemas para dirigir la acción de su personal, delegar funciones y obtener resultados adecuados de equipo.
<p><b>6. NEGOCIACIÓN: Habilidad para asumir la representación interna o externa de la organización, iniciando, desarrollando y cerrando transacciones exitosamente.</b></p>					
<p><b>6.1. ASUMIR LA REPRESENTACIÓN INTERNA Y EXTERNA: Capacidad para relacionarse eficazmente con el contexto interno y externo, asumiendo la presentación de su área.</b></p>	<input type="checkbox"/> i) Gran capacidad para relacionarse con el contexto y representar a su área. Establece con suma facilidad relaciones beneficiosas para la gestión de su unidad.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para representar a su área, estableciendo y manteniendo relaciones favorables para la gestión.	<input type="checkbox"/> iii) Establece y mantiene relaciones convenientes para el accionar laboral de su área.	<input type="checkbox"/> iv) A veces no asume adecuadamente la representación de su área. En algunas ocasiones sus relaciones no son beneficiosas y sus contactos pueden producir roces por falta de	<input type="checkbox"/> v) Tiene dificultades para establecer relaciones cuando asume la representación de su área. Sus contactos suelen ser conflictivos y hasta contraproducentes.
<p><b>6.2. CERRAR TRANSACCIONES: Habilidad para concretar los procesos de negociación iniciados.</b></p>	<input type="checkbox"/> i) Notable facilidad para conducir negociaciones y llegar a cierres exitosos con logros superiores a los previstos.	<input type="checkbox"/> ii) Conduce habilidosamente y concreta los procesos de negociación con muy buenos resultados.	<input type="checkbox"/> iii) Conduce y cierra satisfactoriamente procesos de negociación habituales.	<input type="checkbox"/> iv) Puede iniciar y conducir transacciones, pero tiene dificultades para cerrarlas satisfactoriamente. En algunas oportunidades requiere apoyo.	<input type="checkbox"/> v) Su actuación normalmente lleva a cierres confusos o inconvenientes que deben ser rectificadas mediante la intervención de sus superiores.
<p><b>7. ANTICIPACIÓN: Habilidad para interpretar el contexto y para predecir y aprovechar oportunidades.</b></p>					
<p><b>7.1 INTERPRETACIÓN Y PREDICCIÓN DEL CONTEXTO: Habilidad para leer la realidad de manera acorde a sus incumbencias y definir las fortalezas y oportunidades, así como las</b></p>	<input type="checkbox"/> i) Optima lectura de la realidad, prediciendo con facilidad rumbos, ventajas y desventajas para su área.	<input type="checkbox"/> ii) Realiza lecturas muy acertadas de la realidad en términos de ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades para su área.	<input type="checkbox"/> iii) Sus lecturas de la realidad son razonablemente correctas lo que lo habilita para predecir con adecuado nivel de acierto.	<input type="checkbox"/> iv) A menudo tiene dificultades para leer correctamente la realidad y demuestra escasa habilidad para predecir rumbos.	<input type="checkbox"/> v) Lectura habitualmente incorrecta de la realidad. Muestra escasa habilidad para predecir rumbos.

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 2: MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO**

LPU: .....

Evaluación 1- Hoja 4

<p><b>7.2 MAXIMIZAR OPORTUNIDADES:</b> Habilidad para aprovechar oportunidades provenientes del contexto interno o externo de la organización para la elaboración de los programas y planes de su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente habilidad para aprovechar oportunidades en la programación de su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Aprovecha muy bien las oportunidades del contexto para obtener y aplicar ventajas para su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Normalmente aprovecha oportunidades en la formulación de los planes y programas de su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Escasamente aprovecha las oportunidades, se mantiene en la rutina y deja escapar situaciones que le permitirían obtener un mejor rendimiento de su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Muy poco capaz de aprovechar oportunidades que resultarían claramente favorables para su área.</p>
<p><b>8. INICIATIVA:</b> Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Notablemente capaz para generar acciones oportunas asumiendo los riesgos necesarios.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para actuar oportunamente asumiendo los riesgos necesarios.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Actúa oportunamente asumiendo los riesgos necesarios.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Ocasionalmente tiene problemas para actuar y asumir riesgos.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Tiene dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implica.</p>
<p><b>9. ADAPTABILIDAD:</b> Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas y para generar cursos de acción efectivos, de acuerdo con las demandas cambiantes.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Demuestra absoluta apertura para asimilar los cambios y para generar rápidamente cursos de acción eficaces en respuesta a los nuevos desafíos.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Comprende los cambios rápidamente y sin dificultad, elaborando consecuentemente respuestas pertinentes.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Es permeable a los cambios y reacciona razonablemente bien en la generación de cursos de acción adecuados.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Le cuesta aceptar los cambios. Tiene dificultades para generar cursos de acción adecuados.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Es muy poco permeable a las nuevas situaciones de trabajo. Difícilmente genera cursos de acción eficaces ante las nuevas situaciones.</p>
<p><b>10. AUTONOMÍA:</b> Capacidad para conducirse con decisión e independencia de criterio, administrando los intereses de la organización dentro del marco normativo y legal.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Casi siempre se maneja con gran independencia, tomando las decisiones con total responsabilidad dentro de los límites de su función.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Generalmente muestra independencia, tomado decisiones baja su propia responsabilidad en la mayoría de las situaciones.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Toma decisiones adecuadas a sus funciones en situaciones usuales. En algunas ocasiones requiere apoyo de sus superiores o pares.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Pocas veces exhibe una conducta autónoma. Con frecuencia solicita apoyo.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Muy frecuentemente necesita consultar a sus superiores o pares para tomar decisiones.</p>
<p><b>11. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:</b> Grado de compromiso con los fines y metas de la organización.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Su desempeño está permanentemente comprometido con los fines de la organización. Cuando critica siempre acompaña propuestas constructivas para mejorar el logro de dicho fines.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de compromiso con los fines y metas de la organización.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Adecuado compromiso con los fines y metas de la organización.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Bajo compromiso con los fines de la organización. A veces parece no importarle los problemas de la institución.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Se compromete muy poco con los objetivos organizacionales y parece que siempre prevalecieran sus intereses o proyectos individuales.</p>

**RESULTADO DE EVALUACION****PUNTAJE OBTENIDO**

Factura	Valor
1	
2	
3	
4.1	
4.2	
5	
6.1	
Subtotal	

Factura	Valor
6.2	
7.1	
7.2	
8	
9	
10	
11	
Subtotal	

Puntaje Final obtenido

**CALIFICACION FINAL**

ALCANZÓ

NO ALCANZÓ

En caso que el agente haya calificado "regular" o "deficiente" se deberá adjuntar el Formulario "A" con el Programa de Recuperación.

**SUPERIOR DIRECTO**

Certifico que el agente evaluado si/no (tachar lo que no corresponde) ha tenido sanciones disciplinarias durante el período evaluado.

Observaciones: .....

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

**APROBACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN**

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN de los integrantes

**NOTIFICACIÓN DEL AGENTE**

En el día de la fecha me notifico de mi calificación final por el desempeño durante el período correspondiente

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

Contra la calificación notificada en este acto, podrá interponerse recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma Autoridad evaluadora (Artículo 84 y siguientes del Reglamento de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto N° 1759/92 (t.o. 1991), o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver según el artículo 90 del citado Reglamento dentro del término de QUINCE (15) días hábiles de esta notificación



**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 2: MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO**

LPU: .....

Evaluación 2- Hoja 2

<p><b>1. PLANIFICACION:</b> Aptitud para establecer planes y pro-gramas, desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al mejor desempeño de su sector.</p>	<input type="checkbox"/> i) Su planificación es altamente eficiente. Desagrega y establece objetivos y metas pertinentes a su sector.	<input type="checkbox"/> ii) Establece muy buenos planes y cursos de acción con objetivos y metas que favorecen el desarrollo del trabajo en su sector.	<input type="checkbox"/> iii) Planifica adecuadamente y establece objetivos y metas razonables.	<input type="checkbox"/> iv) Presenta dificultades para desagregar y establecer programas y cursos de acción adecuados para su sector.	<input type="checkbox"/> v) Planifica muy poco o establece programas y cursos de acción poco eficaces para lograr los objetivos de su sector.
<p><b>2. GESTION Y CONTROL DE PROGRAMAS Y PLANES:</b> Capacidad para cumplir objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de acción establecidos en su sector.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente capacidad para cumplir eficazmente objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de acción de su sector.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para alcanzar las metas propuestas y para controlar los resultados de los programas y cursos de acción establecidos para su sector.	<input type="checkbox"/> iii) Logra cumplir las metas propuestas para su sector y controla adecuadamente los resultados.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para lograr que se cumplan las metas previstas, así como para controlar adecuadamente los resultados de los programas y cursos de acción de su sector.	<input type="checkbox"/> v) Dificilmente logra concretar las metas previstas y su control suele ser ineficiente.
<p><b>3. ORGANIZACION:</b> Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente capacidad organiza que le permite administrar de manera excepcional los recursos. Logra la eficiencia global del equipo a su cargo.	<input type="checkbox"/> ii) Tiene muy buena capacidad organizativa y de asignación de recursos, supera los requerimientos normales del puesto.	<input type="checkbox"/> iii) Organiza adecuadamente los procesos de trabajo normal y los mantiene bajo control.	<input type="checkbox"/> iv) Escasa capacidad organizativa. En ocasiones no maneja adecuadamente los factores involucrados en el trabajo del equipo a su cargo.	<input type="checkbox"/> v) Tiene dificultades para manejar adecuadamente los factores involucrados en el trabajo del equipo a su cargo y es ineficiente en el uso de los recursos.
<p><b>4. CONDUCCION:</b> Habilidad para dirigir y coordinar personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excepcional habilidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo. Criterio sobresaliente para desarrollar a su personal y delegar las tareas pertinentes.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buen criterio para dirigir y coordinar. Obtiene y mantiene la integración de su personal y logra muy buenos resultados de conjunto.	<input type="checkbox"/> iii) Es efectivo para dirigir a su personal. Logra los objetivos fijados a través del trabajo conjunto.	<input type="checkbox"/> iv) A veces presenta dificultades para coordinar a su personal, delegar funciones y obtener un trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> v) Continuamente tiene dificultades para dirigir y coordinar a su personal y para delegar funciones.
<p><b>5. COMPETENCIA PROFESIONAL PARA LA FUNCION:</b> Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente nivel de formación y actualización que aplica eficientemente en todas las fases de su trabajo.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de formación y actualización, realiza su trabajo con solvencia profesional.	<input type="checkbox"/> iii) Sabe y aplica adecuadamente los conocimientos teórico prácticos requeridos por su puesto. Necesita ser asesorado sólo en casos especiales.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene conocimientos limitados y/o los aplica con dificultad, lo que le permite cubrir sólo los mínimos requerimientos del puesto.	<input type="checkbox"/> v) Su nivel de conocimiento o su dominio para aplicarlos no le permiten desenvolverse en su trabajo adecuadamente.
<p><b>6. CREATIVIDAD:</b> Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas o proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área.</p>	<input type="checkbox"/> i) Notablemente capaz para generar permanentemente propuestas factibles de ser aplicadas.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para proponer enfoques novedosos y factibles y desarrollar su puesta en marcha.	<input type="checkbox"/> iii) Es capaz de generar propuestas adecuadas ante las necesidades de trabajo.	<input type="checkbox"/> iv) Ocasionalmente genera ideas o sugerencias dentro del área de su competencia.	<input type="checkbox"/> v) Tiene serias dificultades para generar propuestas novedosas y factibles.

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 2: MEDIO PROFESIONAL O TECNICO CON PERSONAL A CARGO.**

LPU: .....

Evaluación 2- Hoja 3

<p><b>7. RESOLVER PROBLEMAS:</b> Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente habilidad para descomponer las situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas para solucionarlas.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para resolver los problemas de su área de modo que éstos no lo superen.	<input type="checkbox"/> iii) Resuelve los problemas de rutina y evita complicaciones innecesarias. Puede requerir apoyo frente a problemas mayores.	<input type="checkbox"/> iv) En ocasiones manifiesta dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles.	<input type="checkbox"/> v) Generalmente tiene dificultades para percibir los problemas. Le cuesta encontrar soluciones y transfiere las responsabilidades.
<p><b>8. INTERES POR EL TRABAJO:</b> Nivel de compromiso con la tarea, que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excepcional compromiso. Se cuenta siempre con él en los momentos de mayor presión o dificultad.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de compromiso con la tarea. En situaciones difíciles su interés no decae.	<input type="checkbox"/> iii) Buen nivel de compromiso e interés por la tarea. Habitualmente se cuenta con su apoyo.	<input type="checkbox"/> iv) Poco compromiso con la tarea. Su interés tiene tendencia a decaer en ocasiones en las que el trabajo debe realizarse bajo presión.	<input type="checkbox"/> v) Tiene serias dificultades para comprometerse con la tarea, su interés decae fácilmente.
<p><b>9. ACTITUD FORMATIVA:</b> Preocupación por la actualización y desarrollo profesional propio y/o de sus colaboradores.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente predisposición para la actualización y formación, dentro de su competencia profesional. Aprovecha todas las oportunidades para mejorar sus conocimientos, aún con esfuerzo personal suplementario.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena predisposición para la actualización y formación profesional. Aprovecha las oportunidades que se le presentan.	<input type="checkbox"/> iii) Cumplen con los requerimientos de actualización y formación profesional necesarios para el desempeño de su función.	<input type="checkbox"/> iv) No demuestra especial interés por mejorar sus conocimientos profesionales, cuando lo hace es de manera ocasional y asistemática.	<input type="checkbox"/> v) No demuestra preocupación o compromiso por su actualización y formación profesional.
<p><b>10. CAPACIDAD ANALITICA:</b> Aptitud para identificar y definir problemas, discernir factores, causas y tendencias.</p>	<input type="checkbox"/> i) Sobresaliente por su aptitud analítica, lo que en el ejercicio de su especialidad le permite analizar y evaluar con suma precisión todos los factores involucrados.	<input type="checkbox"/> ii) Analiza integralmente las situaciones sometidas a su estudio, identificando y valorando sistemáticamente factores, componentes e implicancias.	<input type="checkbox"/> iii) Analiza satisfactoriamente las situaciones emergentes de su trabajo específico, tomando en cuenta los elementos determinantes.	<input type="checkbox"/> iv) Suele presentar dificultades para analizar y relacionar los factores incluidos en las situaciones de trabajo habitual, requiere mucho esfuerzo para derivar conclusiones prácticas u operativas.	<input type="checkbox"/> v) Tiene grandes dificultades para valorar los hechos y sacar conclusiones.
<p><b>11. CAPACIDAD DE ASESORAMIENTO E INFORMACION:</b> Habilidad para transmitir conocimientos, ideas o sugerencias.</p>	<input type="checkbox"/> i) Excelente aptitud para brindar información clara y precisa, y asesoramiento pertinente, oportuno y práctico.	<input type="checkbox"/> ii) Buen nivel de asesoramiento. Sus intervenciones son siempre útiles y oportunas, transmitidas en forma clara y precisa.	<input type="checkbox"/> iii) Proporciona información y asesoramiento útil y transmite adecuadamente.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para transmitir información con claridad y precisión, le cuesta brindarla oportunamente.	<input type="checkbox"/> v) Usualmente sus opiniones y asesoramiento son inadecuados y faltos de oportunidad y/o su transmisión suele ser inadecuada.
<p><b>12. ADAPTABILIDAD:</b> Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, y para generar nuevos cursos de acción efectivos de acuerdo con demandas cambiantes.</p>	<input type="checkbox"/> i) Encara con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes y siempre se involucra dinámicamente.	<input type="checkbox"/> ii) Comprende los cambios rápidamente y sin dificultad, actuando consecuentemente en la elaboración de respuestas pertinentes.	<input type="checkbox"/> iii) Es permeable a los cambios y reacciona razonablemente en la generación de los cursos de acción adecuados.	<input type="checkbox"/> iv) Le cuesta asimilar los cambios. Tiene dificultad para generar cursos de acción adecuados.	<input type="checkbox"/> v) Es poco permeable a las nuevas situaciones de trabajo y muy poco capaz de adoptar cursos de acción adaptadas a ellas.

**RESULTADO DE EVALUACION****PUNTAJE OBTENIDO**

Factura	Valor
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Subtotal	

Factura	Valor
7	
8	
9	
10	
11	
12	
Subtotal	

Puntaje Final obtenido

**A) CALIFICACION FINAL**ALCANZÓ NO ALCANZÓ 

En caso que el agente haya calificado "regular" o "deficiente" se deberá adjuntar el Formulario "A" con el Programa de Recuperación.

**SUPERIOR DIRECTO**

Certifico que el agente evaluado si/no (tachar lo que no corresponde) ha tenido sanciones disciplinarias durante el período evaluado.

Observaciones: .....

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

**APROBACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN**

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN de los integrantes

**NOTIFICACIÓN DEL AGENTE**

En el día de la fecha me notifico de mi calificación final por el desempeño durante el período correspondiente

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

Contra la calificación notificada en este acto, podrá interponerse recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma Autoridad evaluadora (Artículo 84 y siguientes del Reglamento de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto N° 1759/92 (t.o. 1991), o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver según el artículo 90 del citado Reglamento dentro del término de QUINCE (15) días hábiles de esta notificación



**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 4: MEDIO SIN PERSONAL A CARGO**

LPU: .....

<p><b>1. COMPETENCIA PROFESIONAL PARA LA FUNCION:</b> Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente nivel de formación y actualización que aplica eficientemente en todas las fases de su trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de formación y actualización, realiza su trabajo con solvencia profesional.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Posee y aplica adecuadamente los conocimientos teórico prácticos requeridos por su puesto. Necesita ser asesorado sólo en casos especiales.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Tiene conocimientos limitados y/o los aplica con dificultad, lo que le permite cubrir sólo los mínimos requerimientos del puesto.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Su nivel de conocimientos o su dominio para aplicarlos no le permiten desenvolverse en su trabajo adecuadamente.</p>
<p><b>2. CREATIVIDAD:</b> Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas o proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Notablemente capaz para generar permanentemente propuestas factibles de ser aplicadas.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para proponer enfoques novedosos y factibles, y desarrollar su puesta en marcha.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Es capaz de generar propuestas adecuadas ante las necesidades de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Ocasionalmente genera ideas o sugerencias dentro del área de su competencia.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Tiene serias dificultades para generar propuestas novedosas y factibles.</p>
<p><b>3. RESOLVER PROBLEMAS:</b> Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente habilidad para descomponer las situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas para solucionarlas.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad para resolver los problemas de su área de modo que éstos no lo superen.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Resuelve los problemas de rutina y evita complicaciones innecesarias. Pueden requerir apoyo frente a problemas mayores.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) En ocasiones manifiesta dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Generalmente tiene dificultades para percibir los problemas. Le cuesta encontrar soluciones y tiende a transferir responsabilidades.</p>
<p><b>4. CUMPLIMIENTO CON EL TRABAJO:</b> Aptitud para completar tareas y responsabilidades asignadas de acuerdo a metas y plazos originalmente pactados.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Óptimo cumplimiento en tiempo y forma de todas las tareas que se le encargan con excelentes resultados.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Buen manejo de los plazos de tiempo y muy buenos resultados en el cumplimiento de las metas de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Normalmente cumple en término con sus trabajos y logra resultados adecuados.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Es irregular en el cumplimiento de su trabajo. En ocasiones no respeta los plazos y, a veces, compromete la calidad de su producción.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) No completa adecuadamente sus trabajos o los realiza fuera de término. Casi siempre encuentra dificultades que le impiden el cumplimiento de los plazos.</p>
<p><b>5. CAPACIDAD ANALITICA:</b> Aptitud para identificar y definir problemas, discernir factores, causas y tendencias.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Sobresaliente aptitud analítica lo que, en el ejercicio de su especialidad le permite analizar y evaluar con suma precisión todos los factores involucrados.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Analiza integralmente las situaciones sometidas a su estudio, identificando y valorando sistemáticamente factores, componentes e implicancias.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Analiza satisfactoriamente las situaciones emergentes de su trabajo específico, tomando en cuenta los elementos determinantes.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Suele presentar dificultades para analizar y relacionar los factores incluidos en las situaciones de trabajo habitual, requiere mucho esfuerzo para derivar conclusiones prácticas u operativas.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Tiene dificultades para analizar integralmente los factores involucrados y sacar conclusiones pertinentes.</p>
<p><b>6. CAPACIDAD DE ASESORAMIENTO E INFORMACION:</b> Habilidad para transmitir conocimiento, ideas o sugerencias.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente aptitud para brindar información clara y precisa, y asesoramiento pertinente, oportuno y práctico.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Buen nivel de asesoramiento. Sus intervenciones son siempre útiles y oportunas, y transmitidas en forma clara y precisa.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Proporciona información y asesoramiento útil. Transmite adecuadamente.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para transmitir información con claridad y precisión, le cuesta brindarla oportunamente.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Usualmente sus opiniones y asesoramientos son inadecuados y faltos de oportunidad y/o su transmisión suele ser ineficaz.</p>

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 4: MEDIO SIN PERSONAL A CARGO.**

**LPU:** .....

Evaluación 4 – Hoja 3

<p><b>7. ACTITUD FORMATIVA:</b> Preocupación por la actualización y desarrollo profesional.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente predisposición para la actualización y formación. Aprovecha todas las oportunidades para mejorar sus conocimientos.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buena predisposición para la actualización y formación profesional. Aprovecha las oportunidades que se le presentan.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Cumple con los requerimientos de actualización y formación profesional necesarios para el cumplimiento de su función.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) No demuestra especial interés por mejorar sus conocimientos profesionales, cuando lo hace es de manera ocasional y asistemático.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) No demuestra preocupación o compromiso por su actualización y formación profesional.</p>
<p><b>8. INTERES POR EL TRABAJO:</b> Nivel de compromiso con la tarea, que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excepcional compromiso. Se cuenta siempre con él en los momentos de mayor presión o dificultad.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de compromiso con la tarea. En situaciones difíciles su interés no decae.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Buen nivel de compromiso e interés por la tarea. Habitualmente se cuenta con su apoyo.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Poco compromiso con la tarea. Su interés tiene tendencia a decaer en ocasiones en las que el trabajo debe realizarse bajo presión.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Tiene serias dificultades para comprometerse con la tarea, su interés decae fácilmente.</p>
<p><b>9. COLABORACION:</b> Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Excelente colaborador con sus superiores y pares, gran facilidad para integrarse activamente en equipos de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Muy buena disposición para colaborar individualmente o cuando integra grupos de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Buen colaborador, se integra adecuadamente en equipos de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) A veces poco dispuesto a colaborar, le cuesta integrarse en equipo.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Suele tener dificultades para colaborar con sus pares y equipos.</p>
<p><b>10. ADAPTABILIDAD:</b> Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, y para generar nuevos cursos de acción.</p>	<p><input type="checkbox"/> i) Encara con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes y siempre se involucra dinámicamente.</p>	<p><input type="checkbox"/> ii) Comprende los cambios rápidamente y sin dificultad, actuando consecuentemente en la elaboración de respuestas pertinentes.</p>	<p><input type="checkbox"/> iii) Es permeable a los cambios y reacciona razonablemente en la generación de los cursos de acción adecuados.</p>	<p><input type="checkbox"/> iv) Le cuesta asimilar los cambios. Tiene dificultad para generar cursos de acción adecuados.</p>	<p><input type="checkbox"/> v) Es poco permeable a las nuevas situaciones de trabajo y muy poco capaz de adoptar cursos de acción adaptados a ellas.</p>

**RESULTADO DE EVALUACION****PUNTAJE OBTENIDO**

Factura	Valor
1	
2	
3	
4	
5	
Subtotal	

Factura	Valor
6	
7	
8	
9	
10	
Subtotal	

Puntaje Final obtenido

**A) CALIFICACION FINAL**

ALCANZÓ

NO ALCANZÓ

En caso que el agente haya calificado "regular" o "deficiente" se deberá adjuntar el Formulario "A" con el Programa de Recuperación.

**SUPERIOR DIRECTO**

Certifico que el agente evaluado si/no (tachar lo que no corresponde) ha tenido sanciones disciplinarias durante el período evaluado.

Observaciones: .....

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

**APROBACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN**

Fecha: ..... / ..... /2022  
integrantes

FIRMA Y ACLARACIÓN de los

**NOTIFICACIÓN DEL AGENTE**

En el día de la fecha me notifico de mi calificación final por el desempeño durante el período correspondiente

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

Contra la calificación notificada en este acto, podrá interponerse recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma Autoridad evaluadora (Artículo 84 y siguientes del Reglamento de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto N° 1759/92 (t.o. 1991), o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver según el artículo 90 del citado Reglamento dentro del término de QUINCE (15) días hábiles de esta notificación



## FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. NIVEL 4: MEDIO SIN PERSONAL A CARGO

Evaluación 6 – Hoja 2

LPU: .....

1.PRODUCTIVIDAD: Capacidad para generar volumen de trabajo requerido en tiempo y forma					
1.1 CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de producción de acuerdo con los requerimientos del puesto en el tiempo acordado	<input type="checkbox"/> i) Rendimiento excepcionalmente alto. Sobrepasa los márgenes requeridos normalmente en su puesto	<input type="checkbox"/> ii) Siempre alcanza y frecuentemente supera el rendimiento requerido en los plazos previstos.	<input type="checkbox"/> iii) Alcanza los niveles normales de trabajo a un ritmo aceptable y en los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> iv) Su rendimiento está por debajo de los niveles requeridos para el puesto, o no respecta los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> v) Su rendimiento está muy por debajo de los requerimientos y no respeta los plazos establecidos.
1.2 CALIDAD DE TRABAJO: Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. (Si la tarea es con atención al público se evalúa la corrección en el trato con los usuarios y la adecuada satisfacción de las demandas)	<input type="checkbox"/> i) Excepcional nivel de calidad de su trabajo.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buen nivel de calidad de su trabajo.	<input type="checkbox"/> iii) Adecuado nivel de calidad de su trabajo.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para realizar su trabajo con la calidad requerida. Necesita supervisión mayor que la normal	<input type="checkbox"/> v) Falta de calidad en la realización de su trabajo necesita constante supervisión.
1.3 MANEJO DE RECURSOS: Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimientos y métodos de trabajo.	<input type="checkbox"/> i) Excelente utilización de los recursos asignados a su puesto. Muy habilidoso para encontrar mejores métodos de trabajo y reducir costos.	<input type="checkbox"/> ii) Muy efectivo para administrar recursos y reducir costos, mejorar métodos, procedimientos y técnicas.	<input type="checkbox"/> iii) Buen sentido de la administración de los recursos. Uso adecuado de los métodos y técnicas.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultades para administrar apropiadamente los recursos asignados a su puesto.	<input type="checkbox"/> v) No aprovecha los recursos asignados a su puesto, necesita constante monitoreo para administrar su tiempo y procedimiento de trabajo.
2. CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS: Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas relacionadas con su puesto.	<input type="checkbox"/> i) Excepcional dominio de todas las fases de su trabajo y tareas relacionadas con el mismo.	<input type="checkbox"/> ii) Buen dominio de las fases de su trabajo y sólidos conocimientos de sus tareas.	<input type="checkbox"/> iii) Interpreta sin dificultad las pautas de trabajo y responde adecuadamente.	<input type="checkbox"/> iv) Posee solo los conocimientos elementales relacionados con su tarea.	<input type="checkbox"/> v) Conocimientos insuficientes para el desempeño de las tareas de su cargo.
3. CRITERIO: Capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.	<input type="checkbox"/> i) Excepcional capacidad para comprender las pautas de trabajo y actuar en consecuencia.	<input type="checkbox"/> ii) Muy buena capacidad de comprensión de las pautas de trabajo que le permite actuar minimizando los errores.	<input type="checkbox"/> iii) Conoce adecuadamente su trabajo y las tareas relacionadas.	<input type="checkbox"/> iv) Tiene dificultad para interpretar las pautas de trabajo y necesita de frecuentes indicaciones	<input type="checkbox"/> v) Le cuesta comprender las pautas de trabajo y requiere una permanente indicación y monitoreo de sus trabajos
4. COLABORACION: Disposición a cooperar con el superior y los demás empleados en la realización de las tareas comunes	<input type="checkbox"/> i) Excelente disposición a cooperar ante cada circunstancia o problema que se presente.	<input type="checkbox"/> ii) Muy dispuesto a cooperar. En general es requerido por su actividad que es reconocida y valorada.	<input type="checkbox"/> iii) Coopera con sus jefes y compañeros. Generalmente se muestra interesado en brindar ayuda en el trabajo de los demás.	<input type="checkbox"/> iv) Dispuesto a prestar ayuda solo en algunos casos. Prefiere no trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/> v) Siempre tiene dificultades para cooperar con sus pares y superiores.

**RESULTADO DE EVALUACION****PUNTAJE OBTENIDO**

Factura	Valor
1.1	
1.2	
1.3	
Subtotal	

Factura	Valor
2	
3	
4	
Subtotal	

Puntaje Final obtenido

**B) CALIFICACION FINAL**ALCANZÓ NO ALCANZÓ 

En caso que el agente haya calificado "regular" o "deficiente" se deberá adjuntar el Formulario "A" con el Programa de Recuperación.

**SUPERIOR DIRECTO**

Certifico que el agente evaluado si/no (tachar lo que no corresponde) ha tenido sanciones disciplinarias durante el período evaluado.

Observaciones: .....

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

**APROBACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN**

Fecha: ..... / ..... /2022  
integrantes

FIRMA Y ACLARACIÓN de los

**NOTIFICACIÓN DEL AGENTE**

En el día de la fecha me notifico de mi calificación final por el desempeño durante el período correspondiente

Fecha: ..... / ..... /2022

FIRMA Y ACLARACIÓN:

Contra la calificación notificada en este acto, podrá interponerse recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma Autoridad evaluadora (Artículo 84 y siguientes del Reglamento de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto N° 1759/92 (t.o. 1991), o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver según el artículo 90 del citado Reglamento dentro del término de QUINCE (15) días hábiles de esta notificación

## II. Encuesta sobre desarrollo de carrera y gestión del talento en SENASA

**Marque con una X la respuesta correcta**

### Datos generales

1. Tipo de modalidad de contratación

- Planta permanente  Contrato Art 9

2. Edad:

- Entre 18 y 30 años  Entre 51 y 60 años  
 Entre 31 y 40 años  61 o más  
 Entre 41 y 50 años

3. Sexo

- Femenino  Masculino

4. Máximo nivel educativo finalizado

- Primario  Universitario  
 Secundario  Posgrado (especialización, maestría, doctorado)  
 Terciario

5. ¿En la actualidad, está estudiando una carrera de grado o posgrado?

- Sí  
 No

6. Antigüedad en el organismo:

- Entre 0 y 5 años  Entre 16 y 20 años  
 Entre 6 y 10 años  Entre 25 y más años  
 Entre 11 y 15 años

7. Categoría:

- Servicios  
 Administrativo  
 Asistente Técnico  
 Técnico  
 Profesional

8. Puesto que ocupa en la organización

- Jerárquico: Director, Coordinador, Supervisor  Analista Profesional  
 Inspector Profesional  Analista Técnico  
 Inspector Técnico  Asistente administrativo  
 Inspector Asistente  Otro. ¿Cuál?.....

### Motivación

9. Previamente a su empleo actual, ¿se ha desempeñado en otro organismo público?

- Sí  
 No

9 A. En caso afirmativo, ¿Qué motivó su cambio? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9. Puede seleccionar 1 o más opciones

- Crecimiento profesional
- Mejora salarial
- Cambio de tareas
- Clima laboral
- Otro: .....

9 A1. Con su traslado de organismo, logró alcanzar algunos de los objetivos mencionados en la pregunta 9.1? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9

- Si
- No

9 A2. ¿Cuál/es de sus objetivos alcanzó? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9 A1. Puede seleccionar 1 o más opciones

- Crecimiento profesional
- Mejora salarial
- Cambio de tareas
- Un mejor clima laboral
- Otro: .....

9 B. ¿Su traspaso de organismo fue a través del Programa de Movilidad Interna (MOBI)?

- Si
- No

10. De tener la oportunidad de trasladarse de organismo, ¿Lo haría?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

10 A. ¿Qué motivaría el cambio? Responda solo si respondió SI en la pregunta 10. Puede marcar más de una opción

- Crecimiento profesional
- Mejora salarial
- Cambio de tareas
- Clima laboral
- Otro: .....

11. Actualmente, ¿se siente motivado en su puesto de trabajo?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

11 A. ¿Cuál es el motivo por el cual NO se siente motivado en su puesto de trabajo? Responda solo en caso de haber elegido NO en la pregunta 11. Puede seleccionar 1 o más opciones

- Falta de reconocimiento en sus labores
- Ausencia de crecimiento profesional
- Insatisfacción salarial
- Clima laboral
- Tareas

Otro:

12. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que la existencia de personal de planta permanente y no permanente genera interferencias o desmotivación en el trabajo cotidiano?

- No, en lo absoluto
- Solo en ocasiones
- Los conflictos son frecuentes
- Definitivamente sí
- No sabe / no contesta

13. ¿Existen diferencias entre las tareas y responsabilidades encomendadas al personal de planta permanente y el personal bajo modalidad Art 9?

- Ninguna, las tareas y responsabilidades son iguales
- Las tareas son similares pero el personal permanente tiene mayor nivel de responsabilidad
- Las tareas son similares pero el personal contratado tiene mayor nivel de responsabilidad
- Las responsabilidades son diferentes ya que el personal contratado se encarga de tareas temporarias y transitorias
- No sabe / no contesta

#### **Desarrollo de carrera**

14. De acuerdo a su experiencia en el organismo, ¿considera que existe desarrollo de carrera en el mismo?

- Si
- No
- No sabe/ No contesta

14 A. En caso de haber respondido NO en la pregunta 14:

¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que no hay desarrollo de carrera? Puede seleccionar 1 o más opciones.

- No existen cuadros de reemplazo acordes para suplantar personal
- No se evalúan las competencias reales de los agentes en las evaluaciones de desempeño
- No se coloca a personal idóneo dentro de los puestos de trabajo
- Las capacitaciones son insuficientes o no alcanzan los objetivos para la adquisición y renovación de conocimientos
- Existe desmotivación dentro del personal
- Otro: .....

15. Desde su ingreso en la organización ha atravesado por cambios de (puede seleccionar 1 o más opciones):

- Categoría
- Grado
- Agrupamiento
- Funciones

Ninguno

16. En caso de haber atravesado alguno o varios cambios, ¿qué significaron éstos para usted?

- No atravesé ningún cambio
- Un desafío, un crecimiento personal
- Una mayor remuneración
- No sentí ninguna diferencia
- El reconocimiento formal de una tarea / una responsabilidad que ya venía desempeñando
- No sabe / no contesta

17. En su experiencia en la organización: ¿se ha desempeñado en distintas áreas y/o tareas?

- Sí, el cambio fue deseado y solicitado por un interés o una demanda propia
- Sí, el cambio obedeció a un deseo o necesidad de un superior
- No, no tuve la oportunidad, pero me hubiera gustado hacerlo
- No, no tuve el deseo en el pasado o no acepte el cambio.

:

18. ¿Desearía cambiar de área / tarea / función / dependencia dentro del organismo?

- Sí, definitivamente
- Lo haría si representara un mejoramiento profesional
- Lo haría si representara un mejoramiento económico
- Lo pensaría
- No, en lo absoluto
- No sabe / no contesta

19. ¿Considera que las promociones de carrera son administradas con transparencia?

- Sí, absolutamente
- En algunos casos si y en otro no
- Definitivamente no
- No sabe / no contesta

20. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en la organización? (Puede elegir más de una opción)

- No existe desarrollo de carrera formalmente planificado
- Los cambios que se producen se dan únicamente porque los agentes cumplen con los requisitos que establece la normativa
- Las autoridades deciden los cambios arbitrariamente, por lo que nadie sabe qué hacer para mejorar sus posibilidades de crecimiento
- Los agentes que son promovidos suelen ser los que más se destacan en sus tareas, por lo cual son referentes a imitar
- Los requisitos de los distintos niveles sólo son cumplidos por algunos agentes, pero no por otros
- Todos tienen iguales posibilidades de desarrollo
- Se toman en cuenta las necesidades personales como así también los intereses y rasgos personales para decidir las promociones y transferencias

- Los agentes de planta transitoria tienen más posibilidades de desarrollo o promoción que los agentes de planta permanente, dada la burocracia que representa para estos últimos

**Evaluación de desempeño**

21. Desde su ingreso en la organización, ¿evaluaron su desempeño de manera formal mediante Evaluaciones de desempeño?

- Si
- No

22. Exprese su opinión para cada una de las siguientes afirmaciones sobre la Evaluación de desempeño:

Afirmación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibí una devolución de la evaluación de desempeño que me permitió conocer mis fortalezas y debilidades					
La devolución de la evaluación de desempeño me permitió establecer objetivos claros					
Considero que recibí una justa calificación					
Es un instrumento serio y confiable					
Permite el acceso a un incremento salarial					
No permite distinguir efectivamente el desempeño laboral					
Es utilizado para cumplir con un requisito normativo pero no constituye una instancia real de evaluación					
La Evaluación de desempeño actual es adecuada para mi puesto					

**Capacitación**

23. ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos 24 meses?

- Sí
- No

23.A ¿Por qué participó en dichas actividades de capacitación? Responda sólo si contento SI en la pregunta 23. Puede elegir más de una opción.

- No participé en ninguna actividad de formación
- Porque me resultaron interesantes
- Porque mis superiores me indicaron que debía realizarla

- Porque lo necesitaba para mis tareas laborales
- Para acreditar las horas de formación requeridas para promover
- Otro

24. ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para sus tareas laborales?

- No participé en ninguna actividad de formación
- Las actividades no tenían nada que ver con mis tareas
- Las actividades se relacionaban remotamente con las tareas
- Las actividades tenían bastante que ver con mis tareas por lo que me resultaron útiles
- Las actividades fueron esenciales para el buen desempeño laboral
- No sabe / no contesta

25. ¿Logró aplicar lo aprendido a sus tareas laborales habituales?

- No participé en ninguna actividad de formación
- No, puesto que nada tenía que ver
- Algunas cosas
- Muchas cosas de las aprendidas logre trasladarlas a mis tareas
- Prácticamente todo lo aprendido influyó en la mejor de mi trabajo
- No sabe / no contesta

26. ¿Considera que las actividades de capacitación vigentes logran cumplir con las exigencias de conocimientos que necesita un empleado para estar actualizado en su puesto de trabajo?

- Sí, frecuentemente
- Sí, algunas veces
- Muy pocas veces
- No, nunca
- No sabe/No contesta

27. ¿Qué impacto tuvieron las actividades de capacitación en su desarrollo de carrera?

- No participé en ninguna actividad de formación
- No tuvieron ningún impacto
- Me permitieron mejorar mis capacidades profesionales
- Me permitieron cambiar de grado al cumplir las horas de formación requerida
- No sabe / no contesta

### III. Resultados de la Encuesta sobre desarrollo de carrera y gestión del talento en SENASA

<b>Pregunta 1. Modalidad de contratación</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Planta permanente	11	11%
Contrato Art 9	89	89%
Total	100	100%

<b>Pregunta 2. Edad</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Entre 18 y 30 años	8	8%
Entre 31 y 40 años	48	48%
Entre 41 y 50 años	27	27%
Entre 51 y 60 años	15	15%
Entre 61 o más años	2	2%
Total	100	100%

<b>Pregunta 3. Sexo</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Femenino	63	63%
Masculino	37	37%
Total de respuestas	100	100%

<b>Pregunta 4. Máximo nivel educativo finalizado</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Primario	1	1%
Secundario	33	33%
Terciario	17	17%
Universitario	36	36%
Postgrado	13	13%
Total	100	100%

<b>Pregunta 5. ¿En la actualidad, está estudiando una carrera de grado o posgrado?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	15	15%
No	85	85%
Total	100	100%

<b>Pregunta 6. Antigüedad en el organismo:</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Entre 0 y 5 años	10	10%
Entre 6 y 10 años	41	41%
Entre 11 y 15 años	22	22%
Entre 16 y 20 años	17	17%
Entre 25 y más años	10	10%
Total	100	100%

<b>Pregunta 7. Categoría:</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
-------------------------------	-----------	----------

Servicios	2	2%
Administrativo	11	11%
Asistente Técnico	2	2%
Técnico	42	42%
Profesional	43	43%
Total	100	100%

<b>Pregunta 8. Puesto que ocupa en la organización</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Jerárquico: Director, Coordinador, Supervisor	5	5%
Inspector Asistente	2	2%
Inspector Técnico	14	14%
Inspector Profesional	2	2%
Asistente Administrativo	8	8%
Analista Técnico	25	25%
Analista Profesional	35	35%
Otro	9	9%
Total	100	100%

<b>Pregunta 9. Previamente a su empleo actual, ¿se ha desempeñado en otro organismo público?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	26	26%
No	74	74%
Total	100	100%

<b>Pregunta 9A. ¿Qué motivó su cambio? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9. Puede seleccionar 1 o más opciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Crecimiento profesional	15	34,9%
Mejora salarial	10	23,3%
Cambio de tareas	9	20,9%
Un mejor clima laboral	4	9,3%
Otro	5	11,6%
Total de 26 respuestas		

<b>Pregunta 9 A1. Con su traslado de organismo, logró alcanzar algunos de los objetivos mencionados en la pregunta 9.1? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	23	88,5%
No	3	11,5%
Total	26	100,0%

<b>Pregunta 9 A2. ¿Cuál/es de sus objetivos alcanzó? Responda solo si contesto SI en la pregunta 9 A1. Puede seleccionar 1 o más opciones.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
--	-----------	----------

Crecimiento profesional	15	65,0%
Mejora salarial	21	91,3%
Cambio de tareas	10	43,4%
Un mejor clima laboral	8	34,7%
Otro	1	4,3%
Total de 23 respuestas		

<b>Pregunta 9 B. ¿Su traspaso de organismo fue a través del Programa de Movilidad Interna (MOBI)?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%

<b>Pregunta 10. De tener la oportunidad de cambiar de organismo, ¿Lo haría?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	60	60%
No	40	40%
Total	100	100%

<b>Pregunta 10 A. ¿Qué motivaría el cambio de organismo? Responda solo si respondió SI en la pregunta 10. Puede marcar más de una opción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Crecimiento profesional	55	62,5%
Mejora salarial	51	58,0%
Cambio de tareas	21	23,9%
Un mejor clima laboral	13	14,80%
Otro	12	13,6%
Total de respuestas 88		

<b>Pregunta 11. Actualmente, ¿se siente motivado en su puesto de trabajo?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	52	52%
No	42	42%
No sabe/No contesta	6	6%
Total de respuestas	100	100%

<b>Pregunta 11 A. ¿Cuál es el motivo por el cual se NO se siente motivado en su puesto de trabajo? Responda solo en caso de haber elegido NO en la pregunta 11. Puede seleccionar 1 o más</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Falta de reconocimiento en sus labores	31	58,5%
Ausencia de crecimiento profesional	35	66%
Insatisfacción salarial	13	24,5 %
Clima Laboral	10	18,9%
Tareas	8	15,1%

Otro	9	17%
Total de respuestas 53		

<b>Pregunta 12. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que la existencia de personal de planta permanente y no permanente genera interferencias o desmotivación en el trabajo cotidiano?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No, en lo absoluto	32	32%
Solo en ocasiones	41	41%
Los conflictos son frecuentes	3	3%
Definitivamente sí	11	11%
No sabe/No contesta	13	13%
Total	100	100%

<b>Pregunta 13. ¿Existen diferencias entre las tareas y responsabilidades encomendadas al personal de planta permanente y el personal bajo modalidad Art 9?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Ninguna, las tareas y responsabilidades son iguales	74	74%
Las tareas son similares pero el personal permanente tiene mayor nivel de responsabilidad	5	5%
Las tareas son similares pero el personal contratado tiene mayor nivel de responsabilidad	4	4%
Las responsabilidades son diferentes ya que el personal contratado se encarga de tareas temporarias y transitorias	3	3%
No sabe/No contesta	14	14%
Total	100	100%

<b>Pregunta 14. De acuerdo a su experiencia en el organismo, ¿considera que existe desarrollo de carrera en el mismo?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	54	54%
No	36	36%
No sabe/No contesta	10	10%
Total	100	100%

<b>Pregunta 14 A. En caso de haber respondido NO en la pregunta 14: ¿Cuáles son los motivos por los cuales considera que no hay desarrollo de carrera? Puede seleccionar 1 o más opciones.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No existen cuadros de reemplazo acordes para suplantar personal	30	48,4%
No se evalúan las competencias reales de los agentes en las evaluaciones de desempeño	41	66,1%
No se coloca a personal idóneo dentro de los puestos de trabajo	37	59,7%
Las capacitaciones son insuficientes o no alcanzan los objetivos para la adquisición y renovación de conocimientos	22	35,5%
Existe desmotivación dentro del personal	26	41,9%
Otro	12	19,4%
Total de personas que respondieron la pregunta: 62		

<b>Pregunta 15. Desde su ingreso en la organización ha atravesado por cambios de (Puede seleccionar 1 o más opciones):</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Categoría	45	45%
Grado	70	70%
Agrupamiento	16	16%
Funciones	46	46%
Ninguno	9	9 %

<b>Pregunta 16. En caso de haber atravesado alguno o varios cambios, ¿qué significaron éstos para usted?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No atravesé ningún cambio	11	11%
Un desafío, un crecimiento personal	30	30%
Una mayor remuneración	33	33%
No sentí ninguna diferencia	11	11%
El reconocimiento formal de una tarea / una responsabilidad que ya venía desempeñando	15	15%
No sabe / no contesta	0	0%
Total	100	100%

<b>Pregunta 17. En su experiencia en la organización: ¿se ha desempeñado en distintas áreas y/o tareas?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí, el cambio fue deseado y solicitado por un interés o una demanda propia	17	17%
Si, el cambio obedeció a un deseo o necesidad de un superior	31	31%
No, no tuve la oportunidad, pero me hubiera gustado hacerlo	23	23%
No, no tuve el deseo en el pasado o no acepte el cambio	9	9%
Total	100	100%

<b>Pregunta 18. ¿Desearía cambiar de área / tarea / función / dependencia dentro del organismo?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí, definitivamente	15	15%
Lo haría si representara un mejoramiento profesional	23	23%
Lo haría si representara un mejoramiento económico	20	20%
Lo pensaría	20	20%
No, en lo absoluto	19	19%
No sabe / no contesta	3	3%
Total	100	100%

<b>Pregunta 19. ¿Considera que las promociones de carrera son administradas con transparencia?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí, absolutamente	19	19%
En algunos casos si y en otro no	46	46%

Definitivamente no	14	14%
No sabe / no contesta	21	21%
Total	100	100%

<b>Pregunta 20 ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en la organización? (Puede elegir más de una opción)</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No existe desarrollo de carrera formalmente planificado	41	41%
Los cambios que se producen se dan únicamente porque los agentes cumplen con los requisitos que establece la normativa	36	36%
Las autoridades deciden los cambios arbitrariamente, por lo que nadie sabe qué hacer para mejorar sus posibilidades de crecimiento	30	30%
Los agentes que son promovidos suelen ser los que más se destacan en sus tareas, por lo cual son referentes a imitar	10	10%
Los requisitos de los distintos niveles sólo son cumplidos por algunos agentes pero no por otros	18	18%
Todos tienen iguales posibilidades de desarrollo	22	22 %
Se toman en cuenta las necesidades personales como así también los intereses y rasgos personales para decidir las promociones y	5	5%
Los agentes de planta transitoria tienen más posibilidades de desarrollo o promoción que los agentes de planta permanente, dada la burocracia que representa para estos últimos	10	10%
Total de respuestas: 100		

<b>Pregunta 21. Desde su ingreso en la organización, ¿evaluaron su desempeño de manera formal mediante Evaluaciones de desempeño?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	84	84%
No	16	16%
Total	100	100%

<b>Pregunta 22. Expresar su opinión para cada una de las siguientes afirmaciones sobre la Evaluación de desempeño:</b>							
Afirmación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N°	%
Recibí una devolución de la evaluación de desempeño que me permitió conocer mis fortalezas y debilidades	18	26	26	20	10	100	100%
La devolución de la evaluación de desempeño me permitió establecer objetivos claros	18	17	29	27	9	100	100%

Recibí una justa calificación	22	36	26	9	7	100	100%
Es un instrumento serio y confiable	16	25	28	22	9	100	100%
Permite el acceso a un incremento salarial	15	22	30	23	10	100	100%
No permite distinguir efectivamente el desempeño laboral	19	29	28	19	5	100	100%
Es utilizado para cumplir con un requisito normativo pero no constituye una instancia real de evaluación	30	36	25	6	3	100	100%
La Evaluación de desempeño actual es adecuada para mi puesto	14	25	36	19	6	100	100%

<b>Pregunta 23. ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos 24 meses?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	77	77%
No	23	23%
Total	100	100%

<b>Pregunta 23 A. ¿Por qué participó en dichas actividades de capacitación? Responda sólo si contestó SI en la pregunta 23. Puede elegir más de una opción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No participé en ninguna actividad de formación	7	8,3%
Porque me resultaron interesantes	58	69,0%
Porque mis superiores me indicaron que debía realizarla	9	10,7%
Porque lo necesitaba para mis tareas laborales	31	36,9%
Para acreditar las horas de formación requeridas para promover	14	16,7%
Otro	3	3,6%
Total de respuestas 84		

<b>Pregunta 24. ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para sus tareas laborales?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No participé en ninguna actividad de formación	9	9%
Las actividades no tenían nada que ver con mis tareas	8	8%
Las actividades se relacionaban remotamente con las tareas	18	18%
Las actividades tenían bastante que ver con mis tareas por lo que me resultaron útiles	48	48%
Las actividades fueron esenciales para el buen desempeño laboral	15	15%
No sabe / no contesta	2	2%
Total	100	100%

<b>Pregunta 25. ¿Logró aplicar lo aprendido a sus tareas laborales habituales?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No participé en ninguna actividad de formación	7	7%
No, puesto que nada tenía que ver	5	5%
Algunas cosas	46	46%
Muchas cosas de las aprendidas logre trasladarlas a mis tareas	33	33%
Prácticamente todo lo aprendido influyó en la mejor de mi trabajo	6	6%
No sabe / no contesta	3	3%
Total	100	100%

<b>Pregunta 26. ¿Considera que las actividades de capacitación vigentes logran cumplir con las exigencias de conocimientos que necesita un empleado para estar actualizado en su puesto de trabajo?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí, frecuentemente	21	21%
Sí, algunas veces	50	50%
Muy pocas veces	21	21%
No, nunca	2	2%
No sabe/No contesta	6	6%
Total	100	100%

<b>Pregunta 27. ¿Qué impacto tuvieron las actividades de capacitación en su desarrollo de carrera?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
No participé en ninguna actividad de formación	7	7%
No tuvieron ningún impacto	25	25%
Me permitieron mejorar mis capacidades profesionales	55	55%
Me permitieron cambiar de grado al cumplir las horas de formación	6	6%
No sabe / no contesta	7	7%
Total	100	100%

#### IV. Propuesta de Descriptivo de puesto

<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	Fecha de elaboración:
<b>Puesto</b>	COORDINADOR EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL
<b>Dirección</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Área</b>	Seguridad e Higiene Laboral
<b>Agrupamiento</b>	Administrativo
<b>Objetivo del puesto</b>	Coordinar los sectores operativos definidos o programas, de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de pertenencia, a través de la determinación y ejecución de las estrategias adecuadas que permitan garantizar el cumplimiento con la normativa vigente
<b>Superior inmediato:</b> Director de Recursos Humanos	<b>Personal a cargo:</b> Analista Profesional en Higiene y Seguridad Laboral, Analista Técnico en Higiene y Seguridad Laboral y Asistente de administración del sector
<b>Tareas</b>	
<p>1) Coordinar el equipo profesional, para la definición y ejecución de programas, generando los acuerdos necesarios para su realización en tiempo y forma; e instruir al equipo profesional de trabajo, sobre los objetivos, alcances, actividades y unciones del área.</p> <p>2) Gestionar el desarrollo de los sectores operativos definidos o del programa garantizando la aplicación de los procedimientos de calidad definidos.</p> <p>a. Gestionar y administrar el área o programa documentando avances, costos parciales y condiciones técnicas de desarrollo, para informar a las organizaciones participantes, y a los requerimientos de la Dirección.</p> <p>b. Administrar los cambios y eventualidades surgidas en el desarrollo de las actividades del sector operativo definido o del programa, asegurando la calidad y oportunidad en la producción del Servicio.</p> <p>c. Administrar y gestionar al equipo de trabajo y la relación con otros sectores participantes.</p> <p>3) Monitorear el avance del sector en sus proyectos, logro de objetivos, plazos, ejecución del presupuesto, condiciones de desarrollo y registro de avances de los programas ejecutados.</p> <p>4) Establecer propuestas o acciones de mejora en función de la experiencia fáctica. Gestionar las acciones correctivas de acuerdo a las áreas involucradas, objetivos definidos y normativa vigente.</p> <p>5) Evaluar anualmente el desempeño del personal a su cargo.</p>	
<b>Áreas de interacción:</b> Infraestructura- Contrataciones- Presupuesto	
<b>Nivel de estudios:</b> Acreditar Título universitario de: Licenciado en Seguridad e Higiene Laboral o Ingeniero en Seguridad e Higiene del Trabajo con matricula habilitante.	
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo y planificación estratégica
<b>Experiencia y conocimientos específicos</b>	
<p>Experiencia en Seguridad e Higiene mínima de 5 año</p> <p>Experiencia en conducción de equipos mínimo 1 año o acreditar más de 10 años de experiencia</p> <p>Manejo de Paquete office</p> <p>Conocimiento de la Normativa vigente el Seguridad e Higiene del trabajo</p>	
<b>Aptitudes del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía y comunicación asertiva</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo bajo presión y adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Orientación al logro</li> </ul>

<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	Fecha de elaboración:
<b>Puesto</b>	ANALISTA PROFESIONAL EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL
<b>Dirección</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Área</b>	Seguridad e Higiene Laboral
<b>Objetivo del puesto</b>	Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes en Seguridad e Higiene del trabajo a fin de promover la prevención de accidentes, el mantenimiento y supervisión de los equipos de seguridad, de las instalaciones y de las condiciones de trabajo
<b>Superior inmediato:</b> Coordinador en Higiene y Seguridad Laboral	<b>Personal a cargo:</b> Analista Técnico en Higiene y Seguridad Laboral y Asistente de administración del sector
<b>Tareas</b>	
<p>1) Ejecutar las inspecciones en los ámbitos laborales a efectos de detectar riesgos y/o prácticas peligrosas.</p> <p>2) Intervenir en la ejecución y aplicación de la normativa y procedimientos en el ámbito de higiene y seguridad laboral de los agentes del Organismo.</p> <p>3) Intervenir en la orientación de la resolución de la problemática de los agentes en materia de higiene y seguridad.</p> <p>4) Tramitar y registrar las declaraciones de siniestros derivadas de accidentes de trabajo.</p> <p>5) Formular recomendaciones a fin de mejorar la aplicación de la normativa referida.</p> <p>6) Prevenir enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de los agentes y su ambiente de trabajo, como así también la comodidad del empleado.</p> <p>7) Verificar la prevención accidentes, eliminando las condiciones inseguras del ambiente e instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas, estableciendo normas y procedimientos en práctica de los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.</p>	
<b>Áreas de interacción:</b> Infraestructura- Contrataciones- Presupuesto	
<b>Nivel de estudios</b>	
Acreditar Título universitario de: Licenciado en Seguridad e Higiene Laboral o Ingeniero en Seguridad e Higiene del Trabajo con matrícula habilitante.	
<b>Cursos complementarios</b>	No excluyente
<b>Experiencia y conocimientos específicos</b>	
<p>Experiencia en Seguridad e Higiene mínima de 1 año</p> <p>Manejo de Paquete office</p> <p>Conocimiento de la Normativa vigente el Seguridad e Higiene del trabajo</p>	
<b>Aptitudes del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Habilidades comunicacionales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad a contextos cambiantes</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>	

<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	Fecha de elaboración:
<b>Puesto</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>Área</b>	Seguridad e Higiene Laboral
<b>Objetivo del puesto</b>	Asistir administrativamente al
<b>Superior inmediato:</b> Coordinador en Higiene y Seguridad Laboral	
<b>Tareas</b>	
<p>1) Atender e informar al público y usuario interno en el ámbito de competencias de su área, brindando asesoramiento, como así también gestionando los trámites pertenecientes a la misma.</p> <p>2) Interactuar con las delegaciones de su departamento, manejo de back-up, seguimiento y rendición de las recaudaciones y apoyo informático.</p> <p>3) Registrar, distribuir y archivar la documentación administrativa y técnica de su área.</p> <p>4) Elaborar escritos y documentación administrativa correspondiente a su dependencia.</p> <p>5) Recibir y controlar la documentación para la formación de expedientes.</p> <p>6) Colaborar con los técnicos y/o profesionales en diversas tareas vinculadas con los procesos administrativos.</p> <p>7) Ordenar y clasificar la información.</p> <p>8) Mantener actualizado el archivo.</p> <p>9) Brindar colaboración en materia administrativa a otros integrantes del área.</p>	
<b>Áreas de interacción:</b> Infraestructura- Contrataciones- Presupuesto	
<b>Nivel de estudios</b>	
<p>Secundario.</p> <p>Título de Nivel Secundario otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o gestión privada y acreditar conocimientos técnicos, actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas, que les permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.</p>	
<b>Cursos complementarios</b>	No excluyente
<b>Experiencia y conocimientos específicos</b>	
<p>No requiere experiencia</p> <p>Acreditar conocimientos técnicos, actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas, que les permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.</p> <p>Manejo de Paquete office.</p>	
<b>Aptitudes del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Habilidades comunicacionales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad a contextos cambiantes</li> </ul>	

## V. Propuesta de Modelo de Plan de Desarrollo de Carrera

<b>Necesidades de desarrollo- Situación actual</b>
Conocimiento y habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio
<b>Necesidades de desarrollo- Situación futura</b>
Conocimiento y habilidades necesarias para preparar al candidato para el futuro puesto
<b>Objetivo</b>
Conducta en el desarrollo de necesidades
<b>Actividades de desarrollo</b>
Actividades que determina el empleado junto a su director trabajan en conjunto para ampliar su desarrollo
<b>Resultados</b>
<b>Fecha</b>
Firma del Agente
Firma del Director