

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
GUBERNAMENTAL**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Diagnóstico del desempeño del personal local de la
Embajada de la República Argentina en México
(2021-2023)

AUTORA: ABG. NOELIA SOLANGE MURANO

DIRECTORA: MG. FLAVIA VANESA LEVIN

ABRIL 2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una forma u otra, me han apoyado e impulsado en mi camino hacia el perfeccionamiento profesional.

Agradezco a la Cancillería Argentina, y en particular a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, por brindarme la oportunidad de continuar mi formación. Mi gratitud también se extiende a la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) y al FOPECAP, por la beca otorgada, la cual me permite alcanzar este logro académico. Espero retribuir al Estado Nacional siendo una profesional responsable, competente y comprometida, en reconocimiento por todas las oportunidades brindadas.

A la Embajada Argentina en México, donde desde hace más de cuatro años he enfrentado aprendizajes y desafíos constantes, a todo su personal le expreso mi profundo agradecimiento. Mi deseo es contribuir a una mejora sustancial en su desempeño y en el ambiente laboral, con la esperanza de aplicar estos conocimientos en cada sede diplomática en la que tenga el privilegio de servir en el futuro.

Doy las gracias especialmente a la directora de esta tesis, Flavia Levin, amiga y colega, por su valiosa tutoría, su generosidad intelectual y su constante acompañamiento a lo largo de este proceso.

Finalmente, agradezco a las autoridades y profesores de esta maestría y, especialmente, a mis compañeros de estudio, quienes enriquecieron cada clase con sus valiosas aportaciones y experiencias, sumando un valor incalculable a esta etapa de formación.

Resumen

Este trabajo analiza el desempeño del personal local de la Embajada de la República Argentina en los Estados Unidos Mexicanos (EMEXI) durante 2021-2023. Su objetivo general es identificar falencias y proponer estrategias de mejora para incrementar la motivación y el rendimiento, además de fortalecer la gestión del organismo.

El enfoque metodológico es mixto y exploratorio-descriptivo, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos. Se recopilaron datos mediante encuestas aplicadas a empleados locales y diplomáticos, así como el análisis de documentación interna. Las unidades de análisis incluyeron a la totalidad de la planta de empleados, abarcando las diversas secciones de la embajada y su personal jerárquico.

Los hallazgos destacan que la falta de oportunidades de desarrollo profesional y capacitación emergen como principales causas de desmotivación entre el personal local, sumándose a conflictos interpersonales y deficiencias en el trabajo en equipo que caracterizan un ambiente laboral algo conflictivo, marcado por críticas y falta de compromiso. Sin embargo, también se identificaron fortalezas, como la experiencia laboral y el conocimiento técnico del personal. Además, se evidenció una notable discrepancia entre las percepciones de satisfacción laboral del personal local y de las autoridades, reflejando problemas de alineación interna.

Es decir que los factores laborales que generan falta de oportunidades de desarrollo y capacitación, un clima no adecuado, sumado a la falta de satisfacción, son aspectos claves que deben reconocerse y afrontarse. Por lo mencionado previamente, la sugerencia consiste en implementar un sistema de desarrollo laboral que incluya evaluaciones de desempeño, capacitaciones y reconocimiento formal. Esto incrementaría la motivación y reduciría la rotación de personal, mejorando la eficiencia organizacional.

Con respecto a las limitaciones y sugerencias futuras, se recomienda replicar el estudio de esta embajada en otras representaciones diplomáticas, para generalizar los hallazgos y las propuestas. La mejora podría impactar positivamente en la sociedad, ya que se beneficiaría la percepción pública de las instituciones diplomáticas argentinas, además de fomentar valores de equidad y meritocracia.

Para concluir, podría afirmarse que este estudio aporta inicialmente herramientas teóricas y prácticas para optimizar la gestión de recursos humanos en las representaciones diplomáticas, contribuyendo al fortalecimiento de la administración pública internacional.

Palabras clave: F50 - Relaciones Internacionales, H83 - Gestión de Personal del Sector Público, J28 - Satisfacción laboral, J81 - Condiciones de trabajo.

This work analyzes the performance of the local staff at the Embassy of Argentina in Mexico (EMEXI) during 2021–2023. The primary objective is to identify shortcomings and propose improvement strategies to enhance motivation and performance while strengthening the organization's management.

The methodological approach is mixed and exploratory-descriptive, employing both qualitative and quantitative methods. Data were collected through surveys conducted with local employees and diplomats, as well as by analyzing internal documentation. The units of analysis included the entire staff, covering various embassy departments and hierarchical personnel.

The findings highlight that the lack of professional development and training opportunities emerge as primary causes of demotivation among local staff. These are compounded by interpersonal conflicts and deficiencies in teamwork, which characterize a somewhat conflictive work environment marked by criticism and lack of commitment. However, strengths were also identified, such as the employees' professional experience and technical knowledge. Moreover, a notable discrepancy was observed between job satisfaction perceptions of local staff and those of the authorities, reflecting internal alignment issues.

In essence, factors such as the lack of development opportunities and training, an inadequate work environment, and dissatisfaction are key aspects that need recognition and resolution. Based on these findings, the recommendation is to implement a professional development system that includes performance evaluations, training programs, and formal recognition. Such measures would boost motivation, reduce staff turnover, and improve organizational efficiency.

Regarding limitations and future recommendations, it is suggested to replicate this embassy study in other diplomatic representations to generalize the findings and proposals. Such improvements could positively impact society by enhancing the public perception of Argentine diplomatic institutions and promoting values of equity and meritocracy.

In conclusion, this study provides initial theoretical and practical tools to optimize human resource management in diplomatic representations, contributing to the strengthening of international public administration.

Keywords: F50 - International Relations, H83 - Public Sector Personnel Management, J28 - Work satisfaction, J81 - Working conditions.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
1. Introducción	9
1.1. Presentación y fundamentación.....	9
1.2. Relevancia	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Estructura del TFM	10
2. Planteamiento del tema / problema	10
2.1. Objetivos	11
2.2. Hipótesis.....	12
3. Marco teórico	12
3.1. Introducción	12
3.2. Modelos y teorías aplicadas a la gestión del desempeño laboral	13
3.2.1. Teorías sobre la motivación, satisfacción y desarrollo laboral	13
3.2.2. Aplicación de la teoría de Schein en la investigación	16
3.2.3. Evaluación del desempeño en el sector público.....	18
3.2.4. Desarrollo laboral y gestión del talento en el ámbito de las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior.....	19
3.3. Investigaciones previas sobre desempeño del personal local en representaciones diplomáticas	20
3.3.1. Estudios previos relacionados al personal local contratado en embajadas	20
3.3.2. Comparación con modelos de gestión del personal en otras representaciones diplomáticas	23
3.3.3. Hacia un modelo de gestión más equitativo para el personal	27
3.4. Normativas y marcos regulatorios relacionados	27
3.4.1. Regulaciones laborales del personal local en representaciones diplomáticas	28

3.4.2. Legislación aplicable al empleo en la EMEXI.....	29
3.4.3. Principios de gestión pública internacional relacionados con la carrera administrativa.....	32
3.5. Conceptos clave en la investigación.....	32
3.5.1. Desempeño laboral.....	33
3.5.2. Clima organizacional.....	33
3.5.3. Motivación.....	33
3.5.4. Satisfacción laboral.....	34
3.5.5. Eficiencia y eficacia en la gestión pública.....	34
3.5.6. Mérito, promoción y desarrollo de carrera.....	35
3.5.7. Problemáticas de rendimiento en el ámbito organizacional.....	36
3.6. Limitaciones y desafíos en la gestión de personal en representaciones diplomáticas ..	37
3.6.1. Desafíos específicos del empleo en representaciones diplomáticas.....	37
3.6.2. Posibles soluciones y enfoques de mejora.....	38
4. Metodología y técnicas utilizadas.....	40
4.1. Tipo de estudio / diseño.....	40
4.2. Herramientas de recolección.....	40
4.3. Fuentes de datos y procesamiento.....	41
4.4. Universo, muestra y unidad de análisis.....	42
5. Hallazgos / desarrollo.....	45
5.1. Análisis del desempeño del personal local.....	45
5.1.1. Estudio de la documentación interna.....	45
5.1.2. Análisis de las encuestas a autoridades de área.....	54
5.2. Análisis de las causales de rendimiento laboral local en términos de eficacia y eficiencia – satisfacción.....	65
5.2.1. Análisis de las encuestas a empleados locales.....	65
5.2.2. Cotejo de ambas encuestas.....	78

5.3. Propuesta de mejora: Establecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación	86
5.3.1. Sistema de Desarrollo de Carrera Local para la EMEXI (SDCL)	86
5.3.2. SDCL: Proceso detallado de Evaluación del Desempeño	88
5.3.3. SDCL: Esquema de promociones y beneficios	90
5.3.4. SDCL: Limitaciones y desafíos	91
5.4. Propuesta de mejora: Perfeccionamiento del clima laboral e incentivo a la satisfacción general	93
6. Conclusiones / reflexiones finales	95
7. Referencias bibliográficas	99
8. Anexos	104
ANEXO I “Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México”	105
ANEXO II “Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México”	119
ANEXO III “Respuestas a la Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México”	130
ANEXO IV “Respuestas a la Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México”	137
ANEXO V “Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño”	143

1. Introducción

1.1. Presentación y fundamentación

El presente trabajo corresponde al Trabajo Final de la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental de la Escuela de Negocios y Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires. Este estudio se enfoca en la evaluación del desempeño del personal local de la Embajada de la República Argentina en México (EMEXI) durante el período 2021-2023, en el marco del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina (MRECIC).

El MRECIC cuenta con una red de 156 embajadas, consulados y misiones alrededor del mundo¹, cuya función es representar los intereses políticos, económicos y culturales de Argentina en el exterior. Dentro de esta red, la EMEXI es objeto de un análisis exhaustivo de la eficiencia del personal local, con el objetivo de identificar los factores que inciden en su rendimiento y establecer bases para implementar un sistema de desarrollo laboral que optimice su desempeño.

El tema de esta investigación se centra en el diagnóstico del desempeño del personal local de la EMEXI. Este estudio aborda una situación concreta, pero representativa de otros contextos diplomáticos. Se busca identificar las causas de posibles rendimientos insuficientes, a través del análisis de factores como la motivación, el compromiso y la alineación de los trabajadores con los objetivos institucionales. Este estudio se realizó durante un período de pertenencia a la embajada, en una situación de interacción directa con el personal y sus prácticas cotidianas, lo que proporciona una perspectiva detallada de los desafíos presentes.

1.2. Relevancia

Este trabajo resulta relevante para el área de la gestión pública, los recursos humanos y la política exterior, ya que sus resultados pueden tener un impacto directo en términos de calidad del desempeño laboral del personal local en embajadas argentinas. Al ofrecer un diagnóstico detallado sobre el rendimiento de los empleados y una propuesta para su desarrollo profesional, se busca fortalecer la eficiencia organizacional y promover un entorno de trabajo más motivador y comprometido. Los hallazgos de esta investigación podrán ser aplicables a otras

¹ A la fecha de realización del trabajo.

representaciones diplomáticas, contribuyendo al mejoramiento de la gestión pública en el ámbito internacional.

1.3. Justificación

La elección de este tema se fundamenta en la necesidad de mejorar la eficiencia del personal local en las embajadas argentinas, un área que ha demostrado ser clave para el éxito en la representación y la gestión diplomática. Mi experiencia profesional en la EMEXI me ha permitido identificar la importancia de optimizar el rendimiento laboral del personal local, así como las áreas donde existen oportunidades de mejora. Esta elección también responde a mi interés personal en contribuir a la mejora de las instituciones públicas a través del desarrollo de estrategias efectivas de gestión del talento humano.

1.4. Estructura del TFM

El trabajo está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta un marco teórico que aborda los conceptos clave en torno al rendimiento laboral, la motivación y el desarrollo profesional. A continuación, se detalla la metodología utilizada para el diagnóstico del desempeño del personal local en la EMEXI, seguido del análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, se proponen recomendaciones para mejorar la eficiencia y motivación del personal, así como estrategias para implementar un plan de desarrollo de carrera local.

2. Planteamiento del tema / problema

El tema central de este trabajo es el análisis del desempeño del personal local de la EMEXI durante el período 2021-2023. La pregunta clave que orienta esta investigación es: ¿Cuáles son los factores que afectan el rendimiento del personal local en la EMEXI y cómo puede mejorarse su eficacia, eficiencia y motivación?

La EMEXI es una de las representaciones diplomáticas dependientes del MRECIC, que está ubicada en la Ciudad de México y tiene responsabilidades diplomáticas en áreas políticas, económicas, comerciales y culturales. Durante el período de análisis, de 2021 a 2023, la embajada estuvo conformada por personal local permanente, de nacionalidad mexicana, brasilera o argentina, y por funcionarios diplomáticos que prestaban funciones por tiempo

determinado. Además, el Embajador, designado según el Artículo 5° de la Ley del Servicio Exterior N° 20.957, ejerció su cargo desde marzo de 2020 hasta diciembre de 2023.

La estructura organizativa interna de la EMEXI está compuesta por secciones especializadas, como Negociaciones Agrícolas, Cooperación, Turismo, Deportes y Belice; Económica y Comercial; Política; Prensa; Cultural y Educación; y Administración y Recursos Humanos. Cada una de estas secciones, junto con las jefaturas de misión y de cancillería, está a cargo de funcionarios diplomáticos que pertenecen al Servicio Exterior de la Nación (SEN), quienes coordinan al personal local y son los responsables de cumplir con las tareas asignadas en función de los objetivos anuales de la embajada.

El principal conflicto detectado en este organismo radica en la molestia y disconformidad de los empleados con sus condiciones laborales, las cuales se centran en la falta de oportunidades de crecimiento profesional y en la brecha salarial existente entre el personal diplomático y los empleados administrativos. Esta situación ha generado un clima de desmotivación y malestar entre todos los trabajadores de la representación.

Para abordar este problema, se evaluó, a la totalidad de la planta local que formó parte en el periodo analizado (veinte empleados) y a nueve funcionarios con rango diplomático, es decir, aquellos que al momento de la realización del estudio aún se encontraban prestando funciones en la sede. El período de análisis, comprendido entre el 1 de enero de 2021 y el 31 de diciembre de 2023, fue seleccionado por varias razones clave: incluye tres ciclos completos de objetivos de gestión anuales, abarca toda la gestión de un mismo gobierno (con un presidente, dos cancilleres y un mismo Embajador en México), se produjo el retorno a la presencialidad en las oficinas después de la pandemia y hubo una alta movilidad de personal administrativo local. Este conjunto de circunstancias ofrece un contexto ideal para examinar las dinámicas de rendimiento, los factores de insatisfacción laboral y las posibilidades de mejorar la motivación y el desempeño de los trabajadores locales.

2.1. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es analizar el desempeño del personal local, detectar falencias y sugerir correcciones para incentivar su labor y, asimismo, mejorar la gestión de la embajada en general.

Los objetivos específicos son:

- 1) Caracterizar el desempeño laboral del personal local mediante un diagnóstico pormenorizado de sus funciones.
- 2) Identificar las causales del rendimiento laboral local en términos de eficacia y eficiencia.
- 3) Proponer sistemas de desarrollo profesional que permitan mejorar el desempeño.

2.2. Hipótesis

Las problemáticas de desempeño del personal local de la EMEXI se deben a la falta de posibilidades de crecimiento profesional y de desarrollo ascendente (jerárquico y monetario) en su carrera.

3. Marco teórico

3.1. Introducción

El marco teórico constituye un componente esencial en la presente investigación, ya que proporciona la base conceptual y metodológica para el análisis del desempeño del personal local de la EMEXI durante el período 2021-2023. En este capítulo, se abordan las teorías, modelos y antecedentes empíricos que sustentan el estudio, permitiendo contextualizar los factores que inciden en la motivación y rendimiento laboral en representaciones diplomáticas.

El análisis del desempeño en el sector público requiere un enfoque interdisciplinario que integre aportes de la teoría de la administración pública, la gestión de recursos humanos y la sociología organizacional. Por ello, se examinan modelos clásicos y contemporáneos sobre satisfacción y motivación, así como sistemas de evaluación del desempeño empleados en instituciones públicas. Además, se analizan antecedentes sobre la gestión del personal en embajadas y organismos internacionales, a fin de identificar tendencias, problemáticas recurrentes y estrategias de mejora implementadas en contextos similares.

Asimismo, se incorpora el marco regulatorio vigente, incluyendo la normativa argentina y mexicana aplicable al empleo en la EMEXI, así como principios rectores de la función pública en el ámbito internacional. Esto permite comprender las condiciones laborales del personal local y evaluar las posibilidades de implementación de un sistema formal de desarrollo laboral.

Finalmente, se presentan los conceptos clave en juego en esta investigación, tales como desempeño laboral, clima organizacional, eficiencia y eficacia en la gestión pública, entre otros, con el objetivo de establecer un marco conceptual sólido para la interpretación de los hallazgos y la formulación de recomendaciones orientadas a la optimización de la gestión del personal en representaciones diplomáticas.

3.2. Modelos y teorías aplicadas a la gestión del desempeño laboral

El análisis del desempeño laboral en las representaciones diplomáticas requiere un enfoque teórico que abarque tanto la gestión de recursos humanos como las particularidades del empleo en el sector público. En este apartado se abordan tres dimensiones fundamentales: las teorías de la motivación y satisfacción laboral, los modelos de evaluación del desempeño en el sector público y el desarrollo laboral en el ámbito de las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior.

3.2.1. Teorías sobre la motivación, satisfacción y desarrollo laboral

La motivación en el ámbito laboral ha sido objeto de múltiples estudios, los cuales han permitido comprender los factores que inciden en el compromiso y la productividad de los trabajadores. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow establece una progresión de cinco niveles de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016).

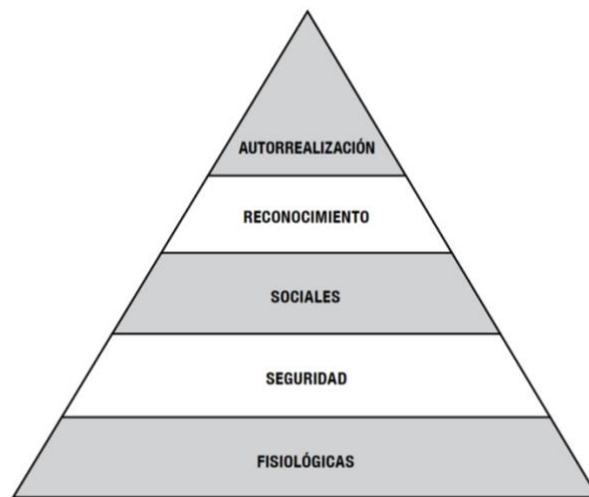
Según Maslow, en la medida en que se satisfacen las necesidades primarias, comienzan a emerger necesidades más complejas. Esto indica que las personas buscan progresar hacia niveles superiores de motivación conforme sus necesidades básicas están cubiertas. En el ámbito laboral, esta teoría se traduce en la necesidad de que las organizaciones diseñen incentivos y entornos laborales que permitan satisfacer estos distintos niveles. Como destaca Krieger (2015), "la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta" (p. 396). Esto implica que las instituciones deben atender a los factores que inciden en dicho impulso.

En esa línea de ideas Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) indican:

En la cumbre de la pirámide, se encuentra la necesidad de autorrealización, en la cual el ser humano busca explotar todo su potencial y maximizar el desarrollo de sus

habilidades y aptitudes. Las organizaciones que no brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización no están contemplando este nivel de motivación. (p. 147)

Gráfico 1: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Marcó, F. Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones.

Gráfico 2: Jerarquía de necesidades de Maslow

Tipo de necesidad	
Auto-realización	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciación al compromiso total del trabajador. - El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.
Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía, de responsabilidad y de control personal. - El trabajo engrandece la identidad personal. - Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (por ejemplo, recompensas por el cumplimiento de objetivos y metas).
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Organización del trabajo que permita la interacción con los compañeros. - Facilidades sociales y deportivas (muchas empresas del Estado y grandes servicios públicos organizaron sus clubes en la década del 50).
De Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de salud y de pensiones. - Trabajo seguro. - Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la organización pública. - Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo. Desde principios del siglo XX estas fueron unas de las mayores motivaciones para querer trabajar en el Estado.
Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Tener ingresos. Sueldos y salarios (a veces se aceptan planes en épocas de crisis, seguros de desempleo, etc.). Muchas veces el empleo público se presenta como un seguro de desempleo en países en vías de desarrollo. - Tener empleo (a veces se lo acepta de baja calidad con tal de tener ingresos).

Fuente: Krieger, M. y colaboradores (2015). Sociología de las Organizaciones Públicas.

Herzberg (citado en Krieger, 2015) propone la teoría de los dos factores, diferenciando los factores higiénicos (condiciones laborales, salario, seguridad) y los factores motivacionales (reconocimiento, logro, crecimiento profesional). En el caso del personal local en embajadas, consulados y misiones permanentes, las dificultades en la estabilidad laboral y la falta de ascensos pueden generar insatisfacción, lo que concuerda con la observación de Oszlak (2009) sobre la rotación frecuente del personal en el sector público debido a la falta de incentivos de carrera.

Por su parte, la teoría X e Y de McGregor (Krieger, 2015) plantea dos enfoques en la gestión del personal: el enfoque tradicional (teoría X), basado en el control estricto, y el enfoque participativo (teoría Y), que promueve la autonomía y el desarrollo profesional. En el ámbito de las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior, la estructura jerárquica y la falta de normativas claras para la promoción laboral pueden generar un modelo de gestión más cercano a la teoría X, limitando la motivación y el compromiso de los empleados locales.

En esa línea de ideas, Schein sostiene que el desarrollo profesional de los empleados se realiza a través de tres dimensiones básicas en toda organización. Estas son:

1. la dimensión jerárquica, que muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama.
2. una dimensión funcional, que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar (...)
3. una dimensión de inclusión o centralidad, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

A su vez, Guibourg (1994) indica:

El empleado público, como el privado, tiene una expectativa de avanzar en el ámbito laboral, no sólo para obtener un salario más alto sino también para desempeñar tareas de responsabilidad creciente y de mayor prestigio, que contribuyan a su crecimiento individual. La administración, como la empresa privada, tiene un interés coincidente por dos motivos. El primero, que la experiencia y la capacitación adquirida por los funcionarios durante el desempeño de la tarea constituyen a menudo bases adecuadas para la cobertura de puestos superiores. El segundo, que la expectativa de promoción representa un estímulo apreciable para la superación personal en el trabajo y, a la vez, un factor de identificación del agente con la organización de la que forma parte. Tal

coincidencia de intereses ha llevado generalmente, dentro del sistema de empleo público, a la adopción de normas sobre escalafón, ascensos y capacitación. (p. 1113)

3.2.2. Aplicación de la teoría de Schein en la investigación

Felcman parte del marco conceptual de Schein, realiza aportes adicionales y modificaciones empleando contribuciones de otros autores, enriqueciendo la teoría. Inicialmente, Felcman (2001) menciona:

El cambio de la cultura organizacional en la Administración Pública requiere como primer paso claridad en el diagnóstico. Diagnóstico es la primera etapa del proceso de cambio. (...) Siguiendo entonces a Schein, éste afirma que el mayor peligro cuando se trata de entender cultura, es sobresimplificar el concepto. Es tentador (y en cierto sentido también válido) decir que la cultura es “la manera que tenemos aquí de hacer las cosas”, el conjunto de ritos y rituales que existen en nuestra organización, el clima organizacional, el sistema de recompensas, los valores básicos que se sostienen, y conceptos similares. Todas estas son manifestaciones de la cultura; sin embargo, una mejor manera de pensar acerca de la cultura es darse cuenta que existen diferentes niveles de cultura organizacional. La idea central es profundizar nuestro conocimiento y administrar los niveles más profundos de ella. (p. 2)

La presente investigación adopta el modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein, como parte del marco conceptual para el análisis del desempeño del personal local en la EMEXI. Según este enfoque, la cultura organizacional se compone de tres niveles interconectados: artefactos culturales, valores expuestos y presunciones básicas compartidas. La progresión entre estos niveles permite comprender cómo los elementos más visibles de una organización reflejan normas y creencias más profundas que condicionan el comportamiento de sus miembros.

A lo largo de esta investigación, estos niveles son utilizados metodológicamente para estructurar el análisis del desempeño del personal local en la EMEXI.

Nivel 1: Artefactos culturales. Los artefactos culturales comprenden los elementos visibles de la organización, como la disposición del espacio físico, la normativa escrita, las políticas de recursos humanos y los procedimientos administrativos. En el caso de la EMEXI, este nivel se aborda mediante el análisis documental de la normativa institucional, los manuales

de procedimientos y los documentos relativos a la gestión de recursos humanos y seguridad laboral. Para ello se indaga en la estructura, el ambiente físico, los símbolos, los comportamientos observables, etc. La revisión de esta documentación, en conjunto con la encuesta al personal diplomático de la embajada, permite identificar las reglas formales que regulan la administración del personal local, así como los criterios (explícitos o implícitos) utilizados para analizar el desempeño, la asignación de responsabilidades y la estructura jerárquica dentro de la embajada. Según Schein, estos artefactos culturales no explican por sí solos el comportamiento organizacional, sino que deben analizarse en relación con los valores y presunciones que subyacen a la cultura de la institución.

Nivel 2: Valores expuestos. Los valores expuestos representan los principios y creencias que la organización declara parte de su cultura, tales como el compromiso con la calidad del servicio, el trabajo en equipo y la orientación a los usuarios. No obstante, Felcman (2001) advierte que en muchas organizaciones existe una brecha entre los valores declarados y la práctica real, lo que puede generar contradicciones en el comportamiento de los empleados. Para explorar este nivel, la investigación incorpora un análisis de encuestas dirigidas al personal, con el objetivo de identificar su percepción sobre la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo laboral y los factores que afectan su motivación y desempeño. Estas encuestas permiten contrastar la normativa institucional con la realidad cotidiana del personal, evidenciando posibles incongruencias entre las reglas formales y la experiencia de los empleados.

Nivel 3: Presunciones básicas compartidas. Las presunciones básicas compartidas constituyen el nivel más profundo de la cultura organizacional. Son creencias inconscientes, arraigadas en la historia de la institución, que determinan el modo en que los empleados interpretan su entorno y toman decisiones. Schein sostiene que estas presunciones se consolidan cuando un grupo encuentra soluciones exitosas a problemas recurrentes y, con el tiempo, estas soluciones se naturalizan como verdades incuestionables.

En la EMEXI, estas presunciones pueden manifestarse en ideas como: "El personal local no tiene posibilidades de ascenso dentro de la embajada", "Los empleados de carrera tienen más autoridad que los empleados locales, aunque sus responsabilidades sean menores" o "La estabilidad laboral del personal local depende más de las relaciones interpersonales que del desempeño individual" Para investigar este nivel, se emplea un análisis comparativo de los resultados de ambas encuestas (al personal local y al personal diplomático). Este enfoque permite identificar creencias profundamente arraigadas que influyen en la dinámica interna de

la embajada y que pueden representar barreras para la mejora del desempeño y la gestión del talento humano. Las creencias se forjan a partir de las experiencias, tanto positivas como negativas, por ello en las encuestas se indaga sobre las creencias arraigadas, con la finalidad de comprender y luego, gestionar las creencias de esta representación diplomática.

Partiendo de la teoría de Schein, la idea es analizar los supuestos implícitos en el contexto organizacional, presunciones básicas que son invisibles pero fundamentales para la cultura. Así como identificar patrones recurrentes (frases o conceptos que se repiten con frecuencia) ya que pueden revelar valores y supuestos ocultos. Luego, se profundiza en las creencias implícitas que podrían haber influido en las decisiones y comportamientos dentro de la organización o el contexto estudiado, para después buscar relaciones entre los tres niveles mencionados, y examinar cómo los artefactos y los valores de la organización pueden reflejar o estar relacionados con la hipótesis y con los objetivos planteados. Finalmente, se reflexiona sobre sus implicaciones para la cultura organizacional, el comportamiento de los empleados y la efectividad de la organización.

La aplicación del modelo de Schein en esta investigación podría permitir una comprensión estructurada y profunda de la cultura organizacional en la EMEXI. A través del análisis documental, las encuestas y el estudio de discursos y prácticas organizacionales, se busca no solo identificar los factores que afectan el desempeño del personal local, sino también proponer estrategias de mejora alineadas con la realidad institucional. Con ello, se aborda la cultura organizacional en sus distintos niveles con la intención de que esta metodología contribuya a un diagnóstico integral.

3.2.3. Evaluación del desempeño en el sector público

La gestión del desempeño en el sector público enfrenta el desafío de equilibrar eficiencia, eficacia y equidad en la evaluación de los trabajadores. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) destaca la importancia de evaluar el rendimiento laboral no solo para tomar decisiones en materia de remuneración y promoción, sino también para orientar el crecimiento profesional y mejorar la motivación del personal.

Asimismo, Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008) afirman:

Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen

proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje. (p. 259)

En este sentido, los modelos de evaluación del desempeño en el sector público incluyen herramientas como los indicadores de desempeño (Armijo, 2011), que permiten medir el impacto del trabajo de los empleados en la gestión pública. La evaluación 360°, mencionada por Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008), es otra metodología que permite una valoración más integral del desempeño, al incorporar la retroalimentación de superiores, colegas y subordinados.

Longo (2004) indica:

La gestión del desempeño profesional tiende a ser vista crecientemente como una forma de estimular las competencias y la motivación de los empleados para la obtención de mejoras de rendimiento (Spencer y Spencer, 1993, págs. 264 y sigs.), más que como un conjunto de técnicas de medición cuya utilidad es facilitar la aplicación de medidas administrativas (retribuir, promover, sancionar, etc.) (p. 49)

Sin embargo, en el caso de las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior, no existe un marco normativo que regule la evaluación del personal local, lo que ha generado inequidades y dificultades en la gestión del talento humano.

En este sentido, la ausencia de criterios claros para la asignación de salarios y la promoción laboral podría limitar el reconocimiento del desempeño, reduciendo la motivación del personal.

3.2.4. Desarrollo laboral y gestión del talento en el ámbito de las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior

El desarrollo del trabajo en el sector público está vinculado con la posibilidad de acceder a capacitaciones y promociones basadas en el mérito y la experiencia. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece que los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan el crecimiento de las competencias de los empleados y armonicen sus expectativas de progreso con las necesidades de la organización.

En el caso del Servicio Exterior de la Nación Argentina, la Ley N° 20.957 establece un régimen de ascensos basado en la antigüedad y el mérito. No obstante, este sistema solo aplica

al personal diplomático de carrera, excluyendo a los empleados locales, quienes no cuentan con un plan de desarrollo laboral formalizado (Decreto N° 7743/1963). Como indica Oszlak (2009), la falta de profesionalización en la administración pública puede afectar la continuidad y calidad de la gestión.

En contraposición, algunos países han implementado modelos de promoción interna y formación continua para el personal local en embajadas. Por ejemplo, la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2022) establece criterios de evaluación y promoción para los empleados locales, asegurando cierta estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.

En ese sentido, podría esperarse que la falta de un esquema de desarrollo laboral en la EMEXI se tradujera en dificultades para la retención de talento y en la percepción de desigualdad entre el personal diplomático y el personal local. Esto reforzaría la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño y promoción basado en criterios objetivos, alineado con las mejores prácticas en la gestión del talento en el sector público.

3.3. Investigaciones previas sobre desempeño del personal local en representaciones diplomáticas

El desempeño del personal local en embajadas y consulados es un factor clave para la eficiencia operativa de las representaciones diplomáticas. Sin embargo, la literatura académica y los estudios institucionales han tendido a centrarse en la función del personal diplomático, dejando en un segundo plano el análisis de la gestión del personal contratado en estas misiones. Este apartado examina estudios sobre su desempeño y compara modelos de gestión y regímenes implementados en diferentes países, con especial atención en la falta de regulación en las representaciones argentinas.

3.3.1. Estudios previos relacionados al personal local contratado en embajadas

Las embajadas requieren un equipo de apoyo compuesto por personal administrativo y técnico que garantice su funcionamiento diario. Según Roncati (1989), este personal se encarga de tareas administrativas, de mantenimiento y de soporte técnico, permitiendo la continuidad de las actividades diplomáticas. A pesar de su importancia, este segmento de la plantilla diplomática enfrenta desafíos específicos en términos de estabilidad laboral, reconocimiento y

oportunidades de desarrollo profesional. Las representaciones diplomáticas combinan la presencia de funcionarios de carrera con personal contratado localmente, lo que genera diferencias en la estabilidad laboral, las oportunidades de desarrollo laboral y la normativa aplicable a cada grupo.

En Argentina, la Procuración del Tesoro de la Nación (PTN, 1998) en su dictamen 26/1998 ha manifestado:

Los empleados contratados "in loco" de las Representaciones diplomáticas o consulares de la República en el exterior no son empleados públicos del Estado Argentino, sino empleados de cada Representación; dependen del Jefe de la Misión y pueden ser removidos por éste en los supuestos previstos en el artículo 86 del Reglamento para las Representaciones Diplomáticas, entre los cuales se encuentran razones de servicio y economía. Sus remuneraciones son imputadas a la partida de gastos de sostenimiento de la Representación, y se fijan acorde con el "standard" de sueldos y salarios vigentes o de práctica para tareas análogas en la ciudad, asiento de la Representación. (PTN, 1998).

De igual manera, el Reglamento para las Representaciones Diplomáticas (1963) dispone que "Las personas nombradas en las condiciones del presente reglamento se considerarán empleados de la Representación Diplomática, aunque sin reconocérseles la condición de empleado público del Estado argentino." (Reglamento para las Representaciones Diplomáticas, 1963, Artículo 85, Decreto N° 7743/1963). Esto indica que los colaboradores de las representaciones argentinas en el exterior son empleados propios de las representaciones, que, a pesar de ser organismos públicos, ofician de empleadores de tipo privado.

La falta de integración en un sistema de servicio civil estructurado genera ausencia de un marco uniforme de evaluación del desempeño, lo que impide la implementación de mecanismos objetivos para la promoción o el reconocimiento del rendimiento. En este sentido, uno de los principales hallazgos de la Auditoría MRECIC (2019) sobre la EMEXI es la ausencia de criterios objetivos para la determinación de salarios y la evaluación del desempeño del personal local. Esta falta de regulación se traduce en disparidad en las remuneraciones entre empleados que desempeñan funciones similares y en una percepción de desigualdad respecto del personal diplomático, que sí cuenta con un régimen de ascensos establecido por la Ley N° 20.957.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) ha señalado que el desempeño del personal en el sector público debe medirse

mediante indicadores objetivos que vinculen la productividad con oportunidades de crecimiento. Asimismo, los datos enunciados en su informe titulado “Government at a Glance 2021” muestran que los empleados públicos están altamente motivados por la misión, pero sugieren que existen oportunidades para mejorar el liderazgo organizacional y las políticas de gestión para inspirar a los servidores públicos y fomentar su orgullo por su organización.

En ese sentido, ante la detección de inexistencias de un reglamento interno o de un sistema de carrera, evaluación y/o ascensos estipulado y vigente en la EMEXI, se parte de la base de algunas observaciones escritas que surgen de la última auditoría interna de la Cancillería argentina, la cual se realizó entre los días 19 y 25 de septiembre de 2018 en la Ciudad de México, con el objeto de evaluar los aspectos operativos, legales, financieros, contables y patrimoniales de su administración, y consideró sus principales actividades sustantivas.

Del trabajo resultante de la mencionada auditoría titulado “Informe Final de Auditoría Nro. 15/2018 Embajada de la República Argentina en los Estados Unidos Mexicanos – EMEXI” (2019), surgen hallazgos y recomendaciones sobre cuestiones en materia de recursos humanos que valen la pena destacar:

1. **Ausencia de normativas vigentes:** No existe una norma que establezca la organización interna, distribución y dotación de los empleados locales en las representaciones argentinas en el exterior.
2. **Falta de criterios objetivos para salarios:** No se han definido criterios claros para establecer los salarios del personal local en función de su categoría o puesto de trabajo, lo cual genera una dispersión en la remuneración de agentes con tareas similares. La falta de pautas uniformes revela la ausencia de criterios objetivos en la determinación de los salarios del personal local, lo que podría conducir a inequidades salariales (Auditoría MRECIC, 2019).
 - **Recomendación:** Se sugiere establecer criterios homogéneos para la determinación de los salarios del personal local basados en categorías o puestos de trabajo, con el objetivo de evitar variaciones discrecionales o inequidades en las remuneraciones (Auditoría MRECIC, 2019).
3. **Beneficios no contemplados en normativa:** Existen beneficios otorgados a los empleados locales que no están contemplados en la normativa aplicable (Auditoría MRECIC, 2019).

- 4. Dotación excesiva y envejecida en la embajada:** Aunque no se cuenta con una norma que regule la organización interna y dotación de personal en las representaciones en el exterior, se considera que la dotación actual de veintinueve personas² en la embajada es excesiva dentro de la política de racionalización de gastos del Estado. Además, la dotación incluye a personas de edad avanzada o con perfiles que no responden a las necesidades actuales de la representación. La cantidad de personal de servicio está asociada al tamaño de los inmuebles, los cuales parecen estar sobredimensionados (Auditoría MRECIC, 2019).
- **Recomendación:** Se propone evaluar la racionalización de la dotación de personal local, con el objetivo de optimizar el desempeño y reducir gastos innecesarios en consonancia con la política de racionalización de gastos (Auditoría MRECIC, 2019).

3.3.2. Comparación con modelos de gestión del personal en otras representaciones diplomáticas

El régimen aplicable al personal contratado en las embajadas varía según el país y puede estar influenciado por diversos factores, incluyendo la legislación nacional y acuerdos internacionales. El personal contratado en el país anfitrión está generalmente sujeto a la legislación laboral del país donde se encuentra la embajada. En este caso, pueden estar amparados por convenios colectivos generales del país anfitrión, si su actividad se enmarca en sectores regulados por dichos convenios (por ejemplo, administrativos, personal de mantenimiento, seguridad, etc.) o también pueden existir acuerdos específicos o sectoriales dentro del marco de relaciones bilaterales entre el país de la embajada y el país anfitrión. En algunos casos, las embajadas pueden tener acuerdos especiales con los gobiernos locales para regular las condiciones de trabajo del personal contratado, lo que podría excluirlos de ciertos convenios colectivos nacionales.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo algunos países regulan al personal laboral en sus misiones diplomáticas:

² A la fecha de realización del informe.

El régimen del personal contratado en las embajadas de **España** se caracteriza por una combinación de normativas españolas y la legislación laboral del país en el que se encuentra la representación diplomática. Su personal laboral trabaja bajo un sistema híbrido que combina regulaciones españolas y locales, lo que puede generar complejidades en términos de derechos laborales, clasificación y condiciones de trabajo. A continuación, sus principales características:

- **Diferentes categorías de personal:** Existen tres tipos de trabajadores en las embajadas españolas: personal diplomático (cuerpo diplomático y consular), funcionarios destinados en el extranjero (personal de carrera que trabaja temporalmente en el exterior) y personal contratado en el extranjero (empleados que firman contratos conforme a la normativa local y española).
- **Marco normativo dual para el personal laboral:** El personal laboral en el exterior está sujeto a dos legislaciones, por un lado, la legislación española, especialmente en lo relacionado con negociación colectiva y convenios laborales. Por el otro, a la legislación del país de destino, en aspectos como el salario mínimo, la seguridad social y las normativas de seguridad laboral. Esto significa que los contratos laborales deben cumplir tanto con las regulaciones españolas como con las leyes locales del país en el que trabajan.
- **Clasificación y regulación de los puestos:** Según el Estatuto Básico del Empleado Público, la Administración española organiza su personal en el exterior mediante relaciones de puestos de trabajo. El Acuerdo Administración – Sindicatos establece que la Comisión Técnica del Personal Laboral en el Exterior desarrolla y ajusta el sistema de clasificación profesional. En la práctica, el personal se clasifica según conocimientos, experiencia, autonomía y complejidad de funciones.

Por otro lado, las embajadas que se desempeñan en el territorio español se conducen por convenio colectivo general del país anfitrión. Es decir, que se regulan con carácter general por lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores, el cual se aplica a todos los trabajadores del país, y en particular, se regula mediante el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la provincia en la que se encuentran ubicados. Es decir, atento a que las embajadas se encuentran ubicadas en su capital, el Convenio que aplicable es el llamado “Convenio Colectivo del Sector de Oficinas y Despachos en la Comunidad Autónoma de Madrid 2022-2024”. Los demás Consulados que se sitúan en otras provincias o comunidades se regulan por el Convenio de ese sitio.

Ahora bien, el mencionado Convenio Colectivo de Madrid establece las normas relativas a la promoción profesional y a la evaluación del desempeño de los trabajadores del sector. Con respecto a la promoción profesional, contempla la posibilidad de que los trabajadores realicen funciones de una categoría superior a la que ostentan. En estos casos, se establece que, si un trabajador desempeña funciones de una categoría superior durante más de 6 meses consecutivos u 8 meses alternos en un período de 2 años, consolidará la categoría superior. Durante el tiempo que se realicen estas funciones, el trabajador tiene derecho a la diferencia retributiva correspondiente entre su categoría actual y la superior. Asimismo, establece una clasificación profesional basada en grupos y niveles, definiendo los criterios de acceso y promoción, así como un complemento personal por antigüedad.

La embajada de **Estados Unidos** en **Francia**, por ejemplo, posee un convenio colectivo para el personal local que regula no solo las condiciones laborales generales, sino también las políticas de promoción interna, ascensos y desarrollo de carrera. En este convenio, se establecen procedimientos claros para las evaluaciones de desempeño, la formación continua y la posibilidad de ascensos dentro de la misión diplomática.

Con respecto a las embajadas de **Brasil** en el exterior, el régimen del personal contratado y su sistema de promoción y ascensos se rige principalmente por la legislación laboral del país donde se presta el servicio. Esto significa que las oportunidades de ascenso, los criterios de promoción y las condiciones laborales están determinadas por las normativas locales del país donde se encuentra la embajada. A diferencia del personal diplomático de carrera, cuyas promociones están reguladas por la legislación brasileña específica para el Servicio Exterior, el personal contratado localmente no sigue un sistema unificado de promoción establecido por el gobierno brasileño. Por ejemplo, en la embajada de **Brasil** en **México**, las relaciones laborales del contratado se rigen exclusivamente por la legislación laboral de los Estados Unidos Mexicanos. Ningún aspecto de la legislación laboral brasileña se aplica ni puede ser invocada por el contratado.

Por otro lado, existen países que tienen acuerdos específicos o sectoriales, por ejemplo, en **Alemania**, el personal local contratado en embajadas de **Estados Unidos** está regulado por un acuerdo específico conocido como el "Local Employment Agreement", que establece condiciones laborales particulares que pueden diferir de la legislación laboral alemana, aunque deben cumplir ciertos estándares mínimos. Asimismo, **Francia** y el **Reino Unido** han establecido acuerdos específicos para regular el personal de sus misiones diplomáticas. Los empleados locales en la embajada británica en París tienen contratos que siguen normativas

francesas, pero con ciertas excepciones en aspectos como impuestos y beneficios debido a acuerdos diplomáticos bilaterales.

Particularmente en **México**, la Secretaría de Relaciones Exteriores (2022) regula las “Políticas Generales para Personal de Contratación Local en las Representaciones de México en el Exterior”, implementado procedimientos para la evaluación anual del personal administrativo y técnico en sus representaciones diplomáticas, lo que permite justificar promociones y reubicaciones con base en el mérito y desempeño. El personal local que trabaja en las representaciones diplomáticas de México en el exterior está sujeto a un régimen específico:

- **Designaciones y responsabilidades:** El personal local no puede ser designado como encargado de ninguna área dentro de la representación, ya que sus funciones se limitan al apoyo directo del personal del Servicio Exterior Mexicano (SEM).
- **Evaluación del desempeño:** Anualmente, el titular de la representación evalúa al personal local mediante un informe que se registra digitalmente.
- **Promociones:** Las promociones se otorgan cuando un empleado local es propuesto para desempeñar actividades distintas a las asignadas originalmente y/o para obtener percepciones salariales superiores. Para que se apruebe una promoción se requiere justificación documentada, autorización de la Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos (DGSERH), y garantía de que el cambio no incremente el presupuesto general de la representación.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores de **Colombia**, el personal contratado localmente en las embajadas colombianas debe suscribir contratos laborales conforme a la legislación del país anfitrión. Esta práctica se basa en las disposiciones de la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) y otras normativas nacionales tales como el artículo 88 del Decreto-Ley N° 274/2000 y el Decreto N° 3358/2009.

Como es posible observar en los ejemplos mencionados, los regímenes son muy variables, dependiendo de cada país.

En el caso de las embajadas que se desempeñan en el territorio argentino, en los autos caratulados “Villar de Stanga Florencia c/Estado Nacional Poder Ejecutivo Nacional Ministerio de Relaciones Ext. Comercio Internacional y Culto s/despido”, se consideró que toda vez que la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) que rige las relaciones entre los trabajadores y los

empleadores privados, no resulta aplicable cuando el empleador es una embajada. Se indica en este caso, que la LCT se aplica cuando el empleador es un privado, pero no en el caso de un Estado extranjero. En este último supuesto, debe regirse por el reglamento correspondiente para sus empleados, salvo que dicho Estado autorice expresamente la aplicación de la legislación nacional vigente para los trabajadores en relación de dependencia.

Es posible afirmar que particularmente en Argentina, la falta de una normativa específica para el desarrollo profesional del personal contratado en sus representaciones diplomáticas en el exterior contrasta con modelos implementados en otras representaciones extranjeras. A diferencia de otros países, Argentina no cuenta con un sistema estructurado para evaluar el rendimiento de este personal ni mecanismos para su desarrollo profesional dentro de la representación, debiéndose adaptarse a las regulaciones de cada país anfitrión.

3.3.3. Hacia un modelo de gestión más equitativo para el personal

El análisis comparado sugiere la necesidad de adoptar un modelo más estructurado para la gestión del personal administrativo y técnico en representaciones diplomáticas argentinas. La falta de un sistema de evaluación del desempeño y de promoción interna limita la eficiencia operativa y desmotiva al personal, afectando la continuidad y calidad de los servicios brindados por las embajadas. Las buenas prácticas observadas en otros países como México, tales como la implementación de criterios objetivos de evaluación, esquemas de promoción interna y programas de capacitación para el personal local, podrían servir de referencia para mejorar la gestión en las representaciones argentinas. La incorporación de un marco normativo específico permitiría garantizar mayor equidad y profesionalización del personal administrativo y técnico, optimizando su desempeño en el ámbito diplomático.

3.4. Normativas y marcos regulatorios relacionados

El desempeño del personal local en representaciones diplomáticas está determinado por un conjunto de regulaciones que incluyen normativas internacionales, legislación laboral del país receptor y disposiciones específicas del país de origen de la misión diplomática. En el caso de la EMEXI, la relación laboral de los empleados locales está regulada principalmente por la normativa mexicana en materia laboral, ahora bien, cabe aclarar que como el MRECIC es el organismo que regula y coordina el funcionamiento de las sedes, por lo tanto, ejerce un rol

activo en la administración de los recursos humanos a través de la implementación de la Ley del Servicio Exterior N° 20.957, de la Resolución Ministerial N° 811/2014 y de los dictámenes y de las circulares telegráficas que emite con destino a las sedes para regular su funcionamiento habitual, principalmente en cuestiones de altas, bajas y de autorizaciones de puestos de trabajo y control de pago de haberes y aportes de seguridad social.

En este apartado se analizan las regulaciones aplicables al personal local en representaciones diplomáticas, identificando las normativas argentinas y mexicanas vigentes que los afectan, así como los principios generales de gestión pública que orientan la administración del empleo en el servicio exterior.

3.4.1. Regulaciones laborales del personal local en representaciones diplomáticas

El personal administrativo y técnico contratado localmente en embajadas no forma parte del servicio exterior de carrera del país de origen y, por lo tanto, su régimen laboral es distinto al de los funcionarios diplomáticos. Según la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961), el personal contratado en el país receptor no goza de inmunidad diplomática ni de los beneficios del personal de carrera, lo que implica que su relación laboral debe regirse por las leyes del país en el que desempeña sus funciones. En este contexto, el Reglamento para las Representaciones Diplomáticas de la República Argentina (Decreto N° 7743/1963) establece que los empleados locales contratados en embajadas no son considerados empleados públicos argentinos, sino que están sujetos a las condiciones estipuladas en sus contratos y a la normativa del país receptor. Esta regulación ha generado desafíos en la administración del personal local, ya que no existe un marco homogéneo para la evaluación del desempeño, promoción o estabilidad laboral de estos empleados.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece una serie de lineamientos y principios específicos, orientados a guiar la implementación de políticas relacionadas con la gestión de recursos humanos y el servicio civil. En ellos se indica:

La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil. Disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite: (...)

c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.

d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. (...) La promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias. Se utilizarán para ello instrumentos dotados de la mayor objetividad posible, que reduzcan los riesgos de arbitrariedad, nepotismo o clientelismo en tales procesos.

No obstante, en muchas representaciones diplomáticas, estos principios no se aplican de manera uniforme al personal local, lo que limita su desarrollo laboral y su integración en un sistema de carrera administrativa.

3.4.2. Legislación aplicable al empleo en la EMEXI

En la EMEXI, el personal local está sujeto primordialmente a la legislación laboral mexicana. Principalmente se rige por la Ley Federal del Trabajo de México (LFT), que regula los principios generales de la relación laboral, las condiciones laborales, estableciendo derechos en el empleo (como salario mínimo, seguridad social y pago de prestaciones) y obligaciones, así como formas de rescisión del contrato.

La LFT establece en su artículo 159 que las vacantes definitivas, provisionales con duración mayor a treinta días y los puestos de nueva creación deben ser ocupados preferentemente por trabajadores que ostenten la categoría o rango inmediato inferior. Para ello, se consideran criterios como la mayor capacitación, antigüedad, aptitud y productividad demostrada, siempre que el trabajador sea apto para el puesto. Es importante destacar que este derecho al ascenso implica que los empleados deben ser considerados en los procesos internos de selección para cargos superiores, sin embargo, la LFT no obliga al empleador a otorgar el ascenso automáticamente, sino a evaluar a los candidatos internos bajo los criterios mencionados.

Cabe aclarar que no existen Convenios Colectivos generales ni sectoriales para el personal que se desempeña en las representaciones extranjeras situadas en México.

Por otro lado, en Argentina el personal diplomático que presta funciones en las embajadas se rige por la Ley del Servicio Exterior de la Nación N° 20.957 y su Decreto Reglamentario N° 1973/1986, que establecen el régimen del Servicio Exterior de la Nación, regulando su carrera profesional. Ésta se basa en:

- **Promoción por méritos y antigüedad:** Se considera la antigüedad en el cargo, los logros, formación, calificaciones y menciones especiales. Para las categorías inferiores (F, E y D), las promociones se dividen equitativamente entre méritos y antigüedad, mientras que para las categorías superiores (C, B y A), el 90% se otorga por méritos y el 10% por antigüedad.
- **Cursos de capacitación:** El Instituto del Servicio Exterior de la Nación (ISEN) dicta cursos de capacitación obligatorios para funcionarios que serán destinados al exterior o que regresan de misiones diplomáticas.
- **Evaluación del desempeño:** El personal es evaluado anualmente por sus superiores jerárquicos, y los informes son confidenciales. Existen mecanismos de recurso en caso de desacuerdo con las calificaciones.

Similarmente, el régimen de empleo público se regula mediante el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), estipulado en el Decreto N° 2098/2008, que enuncia:

Se establecerá el régimen del Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal, (...) orientado a la actualización y mejoramiento de las competencias laborales del personal requeridas para el buen funcionamiento de los servicios, para el cumplimiento de las exigencias del régimen de promoción y para el desarrollo técnico y profesional de sus empleados, asegurándoles el acceso a las actividades en igualdad de oportunidades. (Decreto N° 2098/2008, Título V, art. 53, por medio del cual se homologa el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público [SINEP], 3 de diciembre de 2008)

Asimismo, para el personal de planta permanente del MRECIC que se desempeña como adscripto al SEN en las representaciones diplomáticas, el régimen SINEP regula los procesos de evaluación del desempeño, especificando lo siguiente:

El desempeño del personal será evaluado con relación al logro de los objetivos, metas y/o resultados tomando en consideración las competencias, esto es los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes demostradas en el ejercicio de sus funciones, y las condiciones y recursos disponibles.

A este fin, se deberá establecer y comunicar por escrito al inicio del período de evaluación, los objetivos, metas y/o resultados, así como de los estándares de cantidad, calidad, oportunidad y/o excelencia a obtener durante tal período por cada empleado,

grupo o equipo de trabajo o unidad organizativa según se establezca, los que servirán como parte de los parámetros de evaluación y de la debida rendición de cuentas.

Podrá disponerse de una instancia de preevaluación semestral con el objeto de proceder con las adecuaciones del desempeño o de los estándares exigibles para el resto del período (Decreto N° 2098/2008, art. 69, por medio del cual se homologa el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público [SINEP], 3 de diciembre de 2008).

El SINEP regula el desarrollo de carrera de los empleados públicos argentinos, incluyendo un sistema de promoción horizontal y vertical. Sus pilares son:

- **Promoción horizontal:** Permite el acceso a tramos y grados superiores dentro del mismo nivel escalafonario mediante capacitación y acreditación de desempeños y competencias laborales.
- **Capacitación y desarrollo:** El personal participa en un régimen de capacitación para actualizar sus competencias laborales, garantizando igualdad de oportunidades en el acceso a estas actividades.
- **Evaluación del desempeño:** El rendimiento se evalúa considerando metas, resultados y competencias del empleado. Se establecen objetivos claros desde el inicio del periodo evaluativo y se pueden implementar instancias de preevaluación semestral para ajustes en las metas establecidas.

Cabe aclarar que, si bien existen normativas que conceptualizan las denominaciones y alcances generales de los puestos de trabajo en las representaciones diplomáticas, no se estableció un marco regulatorio que defina sus funciones particulares, responsabilidades y objetivos laborales. Tampoco un régimen sancionatorio o disciplinario ni de carrera, evaluación de desempeño o promoción profesional que se aplique en las representaciones argentinas en el exterior. En esos casos, cada sede diplomática tiene la potestad de emitir reglamentos internos conforme a la normativa laboral de su jurisdicción local. Particularmente en México, a pesar de la relevancia del desarrollo en la carrera administrativa local, nunca se ha establecido ni reglamentado un ascenso profesional.

La normativa no contempla un marco específico para el personal administrativo y técnico contratado en las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior. Ahora bien, como las embajadas dependen de la Cancillería Argentina, mediante la Resolución Ministerial N° 811/2014 se establece que las contrataciones del personal local deben cumplir con las normas

laborales del país receptor y que los contratos deben ser aprobados por la Subsecretaría Legal, Técnica y Administrativa del MRECIC.

En la práctica, la aplicación de la legislación mexicana en la EMEXI implica que los empleados locales deben recibir las mismas protecciones que cualquier otro trabajador en México, incluyendo prestaciones como seguro social y aguinaldo. Sin embargo, tanto la falta de autonomía de las embajadas para tomar decisiones sobre su personal local, como la falta de regulación específica por parte del MRECIC sobre la carrera administrativa y la evaluación del desempeño del personal local, generan dificultades en la administración de los recursos humanos en la embajada.

3.4.3. Principios de gestión pública internacional relacionados con la carrera administrativa

En resumen, los modelos internacionales de gestión pública promueven la creación de sistemas de empleo basados en el mérito, la estabilidad laboral y la profesionalización del servicio civil. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece que la gestión del empleo en el sector público debe garantizar la evaluación del desempeño y la capacitación continua de los empleados, promoviendo su desarrollo profesional. En contraste, en Argentina no existe una normativa que defina un esquema de carrera administrativa para el personal local en embajadas, lo que genera ausencia de oportunidades de promoción, criterios de evaluación del desempeño poco claros y falta de incentivos para el desarrollo profesional.

Por lo hasta aquí mencionado, cabe destacar que, si bien la normativa internacional enfatiza la importancia de contar con sistemas de gestión basados en el mérito y la capacitación, en el caso de Argentina, la falta de un marco específico para el personal local en embajadas podría generar inequidades y falta de criterios claros para su administración, cuestión que se pretende evaluar en la presente investigación.

3.5. Conceptos clave en la investigación

Para comprender las actitudes del personal local en la EMEXI, es necesario definir y analizar una serie de conceptos fundamentales. En este apartado se abordan los términos desempeño laboral, clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, eficiencia y eficacia

en la gestión pública, mérito, promoción y desarrollo de carrera. Ello, a fin de poder establecer durante el desarrollo del trabajo su relación con la problemática identificada en la investigación.

3.5.1. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere al grado en que un trabajador cumple con sus funciones y responsabilidades dentro de una organización. Según Armijo (2011), en el sector público el desempeño debe evaluarse no solo en función del cumplimiento de objetivos (eficacia), sino también considerando el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles y la calidad del servicio prestado.

En esa línea de ideas, Armijo (2011) indica:

El desempeño logrado por la institución debe responder no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también a la eficiencia (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se han encomendado), y la garantía por el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios de la política pública (calidad). También debe asegurar que el manejo de los recursos haya sido con “economía”, o sea, garantizar un uso adecuado de los recursos públicos, a partir de la generación de ahorros, optimización de cobros, etc. (p. 44)

3.5.2. Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente laboral y las relaciones dentro de la organización. Krieger (2015) señala que un clima organizacional positivo favorece el compromiso, la lealtad y la productividad de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación y conflictos internos. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), las administraciones públicas deben garantizar un ambiente de trabajo basado en la meritocracia y la equidad.

3.5.3. Motivación

La motivación laboral es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a un trabajador a desempeñarse con compromiso y eficiencia en su puesto. Según Maslow (citado en Marcó, Loguzzo y Fedí, 2016), la motivación está determinada por una jerarquía de

necesidades, que van desde aspectos básicos como la seguridad laboral hasta la autorrealización profesional.

Por su lado, la teoría de Herzberg distingue entre factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, y factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo (Krieger, 2015).

3.5.4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y realización personal que experimentan los trabajadores en su entorno laboral. Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) señalan que la satisfacción está estrechamente vinculada con la percepción de justicia en la organización y el reconocimiento del desempeño. Como señala la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), la motivación y satisfacción laboral son esenciales para garantizar un servicio público eficiente y comprometido.

3.5.5. Eficiencia y eficacia en la gestión pública

La eficiencia en la gestión pública se define como la capacidad de producir el máximo de servicios con los recursos disponibles, mientras que la eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos propuestos (Armijo, 2011). Según Fuertes (2014), una administración pública eficaz debe contar con procesos claros de planificación y evaluación del desempeño para mejorar la calidad del servicio.

Krieger (2015) resalta que "la organización debe potenciar el desarrollo de las competencias de las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades) y asignar la responsabilidad de las tareas según dichas competencias" (p. 403). Esto permite que las instituciones públicas optimicen el desempeño del personal, garantizando que las personas más capacitadas se encarguen de funciones estratégicas. Además, para que los equipos de trabajo sean eficaces, Krieger (2015) plantea que "el resultado de la actividad del equipo debe alcanzar o exceder los niveles de eficiencia y eficacia fijados en las metas de programas y proyectos públicos" (p. 435). Esta idea resalta que la correcta gestión de procesos depende tanto de la estructura organizativa como del compromiso y la formación del equipo humano.

La gestión de procesos en la administración pública se apoya en ambos conceptos para mejorar la prestación de servicios. Fuertes (2014) destaca que la administración pública debe

"definir y analizar las actividades que realiza, revisar los procesos que lleva a cabo al prestar los servicios de manera tal de simplificar los trámites, hacerlos más accesibles y acercarlos más al ciudadano evitando tareas que no agregan valor" (p. 503). Esto implica la necesidad de documentar y evaluar cada uno de los procesos administrativos, con el fin de identificar mejoras y optimizar los procedimientos. Además, la implementación de un sistema de gestión de calidad resulta fundamental en este contexto. Según Fuertes (2014) "la implementación de un sistema de calidad brinda a la organización mejoras internas que tanto su personal –el empleado público– como los destinatarios finales valorarán" (p. 503). Este enfoque requiere el compromiso del personal, ya que los empleados públicos desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios y en la identificación de oportunidades de mejora. La capacitación y el fortalecimiento de sus competencias son aspectos esenciales para que este proceso sea exitoso.

Por último, es importante destacar que la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida del factor humano. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) subraya que los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas, de las competencias o conjuntos de cualidades poseídas por ellas, y por su motivación, o grado de esfuerzo que estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo. Esto refuerza la idea de que una gestión eficiente y eficaz requiere tanto de procesos claros como de un entorno laboral que promueva el compromiso, la formación y la mejora continua del personal.

3.5.6. Mérito, promoción y desarrollo de carrera

El modelo de "carrera", según Longo (2004), se basa en un diseño jerarquizado de cargos públicos, donde los empleados pueden ascender a través de niveles previamente establecidos. Este sistema permite una progresión estructurada y facilita la identificación de trayectorias profesionales claras dentro del organismo. Sin embargo, este modelo también puede generar rigidez si no se complementa con mecanismos de evaluación del rendimiento eficaces y políticas de movilidad interna que incentiven la rotación de funciones y el desarrollo de nuevas habilidades.

La entonces Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de Argentina (2022) indicó que la promoción efectiva en el sector público depende de la implementación de criterios claros para definir ascensos, así como de políticas que promuevan la equidad de género en el acceso a cargos directivos. Además, subrayó la importancia de los diagnósticos de necesidades de

capacitación y la articulación de estos diagnósticos con programas de formación específicos para el personal diplomático.

Echebarría (2003) señala que el principio del mérito se sustenta en tres pilares fundamentales: el reclutamiento mediante pruebas competitivas, la contratación y despido bajo criterios no políticos, y el desarrollo de una carrera profesional basada en la promoción interna. Además, se destaca que las competencias profesionales, que incluyen habilidades técnicas, valores y actitudes, son cada vez más relevantes para la evaluación del mérito y el crecimiento profesional.

3.5.7. Problemáticas de rendimiento en el ámbito organizacional

Según Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008), las deficiencias en el rendimiento pueden deberse a múltiples factores, muchos de los cuales escapan del control directo del trabajador. Identificar con precisión estas causas es fundamental por tres razones principales:

1. **Evaluación del rendimiento:** La correcta identificación de las causas influye en cómo se evalúa el rendimiento del empleado.
2. **Reducción de conflictos:** Jefes y empleados pueden tener percepciones distintas sobre las causas del bajo rendimiento, lo que genera tensiones si no se aclaran.
3. **Elección de soluciones:** Determinar la causa específica permite seleccionar la acción correctiva más adecuada.

El rendimiento laboral es un aspecto crítico en cualquier organización, ya que influye directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. No obstante, este puede verse afectado por diversos problemas que es necesario identificar y gestionar adecuadamente.

Por su lado, Oszlak (2009) menciona que, en entornos burocráticos, incluso las ineficiencias evidentes pueden responder a intereses sectoriales que buscan mantener ciertos beneficios laborales. Problemas como el ausentismo, la baja dedicación o la tramitación innecesaria pueden percibirse como estrategias para sostener el nivel de ocupación o incrementar ingresos suplementarios, afectando así el rendimiento general de la organización.

3.6. Limitaciones y desafíos en la gestión de personal en representaciones diplomáticas

En las fuentes analizadas es posible detectar que la gestión del personal en las representaciones diplomáticas enfrenta una serie de desafíos específicos derivados de la naturaleza del empleo en el exterior, la ausencia de regulación homogénea y la falta de oportunidades de desarrollo profesional para el personal administrativo y técnico. Estos factores podrían afectar la motivación, el desempeño y la estabilidad de los empleados locales, impactando en la eficiencia operativa de las embajadas. Este apartado analiza las principales limitaciones del empleo en representaciones diplomáticas y explora posibles soluciones basadas en la literatura revisada.

3.6.1. Desafíos específicos del empleo en representaciones diplomáticas

El personal local contratado en embajadas desempeña un papel fundamental en el funcionamiento diario de la misión, pero su situación laboral presenta una serie de limitaciones que dificultan su estabilidad y desarrollo profesional. Entre los principales desafíos se encuentran:

- **Falta de oportunidades de ascenso y desarrollo laboral:** A diferencia del personal diplomático de carrera, los empleados locales de las embajadas no cuentan con un esquema formal de promoción. En muchos casos, estos empleados desempeñan funciones especializadas durante años sin posibilidad de acceder a cargos de mayor jerarquía o responsabilidad.
- **Regulación laboral limitada y heterogénea:** De acuerdo con el dictamen de la Procuración del Tesoro de la Nación (1998), los empleados locales en representaciones diplomáticas argentinas no son considerados empleados públicos del Estado argentino, sino que están sujetos a la normativa laboral del país receptor. Esta situación genera disparidades en los derechos y beneficios entre embajadas de distintos países y dificulta la aplicación de estándares uniformes para la evaluación del desempeño y las condiciones de empleo.
- **Diferencias salariales y falta de criterios homogéneos para la remuneración:** En varias embajadas argentinas, las diferencias salariales entre empleados con funciones similares han sido identificadas como una problemática recurrente. La

Auditoría del MRECIC (2019) reveló que los salarios del personal local no siguen criterios estandarizados, lo que genera inequidad y descontento entre los trabajadores. En contraste, modelos de gestión implementados en otros países, como México, establecen escalas salariales basadas en categorías y niveles de experiencia, lo que contribuye a reducir estas desigualdades.

- **Alta rotación del personal y dificultades para la retención de talento:** La falta de incentivos para el desarrollo profesional y las condiciones laborales poco atractivas provocan una alta tasa de rotación del personal administrativo y técnico en embajadas. Oszlak (2009) señala que la inestabilidad en la gestión del personal en el sector público afecta la continuidad y calidad del servicio, generando un impacto negativo en la eficiencia organizativa.

3.6.2. Posibles soluciones y enfoques de mejora

Para abordar estas limitaciones, la literatura revisada sugiere diversas estrategias orientadas a mejorar la gestión del personal en representaciones diplomáticas. Entre las principales propuestas se encuentran:

- **Implementación de un sistema de evaluación del desempeño y promoción interna:** La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) recomienda establecer mecanismos de evaluación del rendimiento que permitan reconocer el desempeño y promover el desarrollo profesional de los empleados en función de criterios objetivos.
- **Homogeneización de criterios salariales y beneficios laborales:** Una estrategia efectiva para reducir las diferencias salariales en embajadas es la aplicación de escalas salariales basadas en la experiencia y funciones desempeñadas, similar al modelo aplicado en el Servicio Exterior Mexicano, donde los empleados locales cuentan con categorías laborales definidas y criterios de remuneración estandarizados.
- **Capacitación y profesionalización del personal administrativo y técnico:** La formación continua es un factor clave para mejorar la calidad del servicio en embajadas. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), los sistemas de función pública deben incorporar programas de capacitación para

mantener alto el valor de contribución de los empleados y armonizar sus expectativas de crecimiento con las necesidades de la organización.

- **Reducción de la rotación del personal mediante incentivos y estabilidad laboral:** La estabilidad en el empleo es un factor determinante para garantizar la continuidad de los servicios en representaciones diplomáticas. Modelos como el implementado por Decreto 2098/2008 y la Ley del Servicio Exterior de la Nación N° 20.957 incluyen incentivos por desempeño y planes de carrera que permiten retener a los empleados más capacitados, reduciendo la rotación y mejorando la eficiencia operativa.

Por lo hasta aquí mencionado, se observa que la gestión del personal local en las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior enfrenta múltiples desafíos, desde la falta de oportunidades de ascenso hasta la ausencia de criterios homogéneos para la remuneración y evaluación del desempeño. Estos factores podrían afectar la labor de los mencionados organismos.

Las soluciones propuestas en la literatura sugieren la necesidad de implementar sistemas de evaluación del desempeño, mejorar los criterios de remuneración y fortalecer la capacitación del personal para garantizar un ambiente laboral más equitativo y eficiente. Ahora bien, corresponde analizar en el presente trabajo la situación particular de la EMEXI y proponer la adopción de estrategias que contribuirían a optimizar la gestión de los recursos humanos en esta embajada y en otras representaciones argentinas en el exterior. Por ello, el criterio de análisis a seguir que permita el desarrollo del estudio consistirá en profundizar los lineamientos surgidos en la auditoría, y adicionalmente, adecuar e incorporar los conceptos citados con anterioridad. Ello, luego de observar el desempeño de los colaboradores locales y, asimismo, incluir sus propias sugerencias.

A fin de ofrecer una propuesta de ordenamiento y reconocimiento de las funciones, se parte de la utilización de procedimientos aplicados en otros ámbitos, por ejemplo, el sistema mexicano. Además, se basa en los reglamentos de Procesos de Desarrollo y Carrera en el marco del SINEP y de la carrera SEN, es decir, de la Administración Pública Nacional argentina. Ello, con la finalidad de diseñar y compartir un procedimiento de desarrollo de carrera local, que establezca la posibilidad de promoción y de reconocimiento de las expectativas y motivaciones del personal de la representación mexicana, bajos los preceptos de la normativa laboral local.

4. Metodología y técnicas utilizadas

4.1. Tipo de estudio / diseño

El presente trabajo adopta un enfoque de estudio mixto, de tipo exploratorio-descriptivo, combinando tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Para ello, se analiza tanto la perspectiva del personal jerárquico (diplomáticos y jefaturas) como del personal local permanente (administrativos y operativos). El estudio también incluye la participación de funcionarios y empleados que ya no prestan servicio en la representación, con el fin de obtener una visión retrospectiva y completa del período analizado.

4.2. Herramientas de recolección

De acuerdo con Krieger y Fassio (2016), las principales herramientas con las que se pueden relevar procedimientos y procesos administrativos son:

- a. Encuestas
- b. Entrevistas
- c. Análisis de la documentación
- d. Observación directa

Dentro del enfoque metodológico adoptado en este estudio, se optó por la aplicación de encuestas como técnica principal para la recolección de datos primarios y el análisis de documentación para la recolección de datos secundarios. Esta decisión se fundamenta en la utilidad probada de las encuestas para relevar percepciones, identificar problemáticas organizacionales y construir diagnósticos situados, especialmente en contextos institucionales complejos como el de las representaciones diplomáticas, así como la importancia de la documentación interna de la sede y de la Cancillería para realizar un diagnóstico adecuado.

Como señalan Krieger y Fassio (2016), las encuestas permiten sistematizar información proveniente de diversos actores dentro de una organización pública, brindando una perspectiva amplia y detallada de su funcionamiento interno. A su vez, French y Bell (citados en Krieger y Fassio, 2016) destacan:

Es una intervención importante que se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, compartir su análisis con los miembros de la

organización en todos sus niveles, con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar procesos correctivos para la acción conforme a ellos. (p. 136)

En el marco de este trabajo, las encuestas no solo aportan datos cuantitativos relevantes, sino que permiten acceder a la dimensión subjetiva de las experiencias laborales del personal de la EMEXI, contribuyendo así a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

A su vez, el análisis de la documentación permite acceder a información normativa, administrativa y operativa producida por la propia organización, lo que resulta clave para comprender su estructura, funcionamiento y evolución. En este sentido, el análisis documental no solo complementa otras técnicas de recolección de datos, como las encuestas, sino que aporta una base objetiva y verificable para interpretar las dinámicas internas de las organizaciones públicas (Krieger y Fassio, 2016).

4.3. Fuentes de datos y procesamiento

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos.

Fuentes primarias: se realizaron encuestas a funcionarios diplomáticos y a empleados locales. Estas encuestas estuvieron orientadas a identificar percepciones sobre el rendimiento, la motivación laboral y las condiciones de trabajo. Las encuestas se aplicaron a los funcionarios diplomáticos en funciones y a una que ya no estaba cumpliendo servicios en la EMEXI pero que sus funciones han sido relevantes y han abarcado diversas secciones, para recoger la mayor cantidad de evaluaciones sobre el desempeño del personal local bajo su supervisión. Asimismo, se encuestó por un lado a todo el personal local activo y por otro a tres personas que habían renunciado pero que cumplieron funciones en 2021-2023, para identificar sus percepciones sobre su propio desempeño y el de sus colegas en el periodo analizado.

Fuentes secundarias: se recolectó documentación interna de EMEXI, como informes de recursos humanos, que incluyeron registros de ausencias, permisos, licencias, sanciones, quejas y evaluaciones del personal; registros de seguridad y vigilancia que reflejaban asistencias, entradas y salidas del personal e información sobre estructura organizativa, distribución de funciones, y cambios en la dotación de personal. Asimismo, se observaron reglamentos de organismos similares o complementarios, se analizaron normativas de referencia como las “Políticas para personal de contratación externa a la Secretaría de Relaciones Exteriores” de México, y las políticas de personal de la administración pública argentina bajo el SINEP, entre

otras fuentes reglamentarias. También se incorporaron observaciones de la última auditoría realizada en 2018, que abordó aspectos organizativos, legales y financieros de la embajada. Esta auditoría ofreció hallazgos y recomendaciones sobre recursos humanos, como falta de normativas claras, inequidad salarial y rotación de personal.

Todos estos datos secundarios se procesaron cualitativamente a través de una categorización de la información relevante, lo que permitió estructurar los hallazgos y extraer conclusiones claras sobre el desempeño del personal local.

4.4. Universo, muestra y unidad de análisis

Objetivo específico 1: Caracterizar el desempeño laboral del personal local mediante un diagnóstico pormenorizado del cumplimiento de sus funciones (artefactos culturales)

En una primera instancia se analizó la información que surge de los registros internos de la embajada, tales como la documentación que proviene de seguridad, que indica un control exhaustivo de las asistencias, salidas en horario laboral y ausencias del periodo. Asimismo, archivos provenientes de recursos humanos, que permitieron observar un registro de sanciones, evaluaciones, quejas del personal.

En esa línea de ideas se partió de observaciones provenientes de la Cancillería, gracias al informe generado por la Auditoría Interna del MRECIC, y se pretendió detectar información relevante del periodo 2021-2023 (tales como si efectivamente hubo ausencia de reglamentaciones en materia de organización interna, distribución y dotación de los empleados locales o si la dotación continuó siendo excesiva y envejecida); asimismo, se analizó la estructura organizacional, los registros de asistencias, los motivos de ausencias y la distribución de funciones entre las distintas secciones, entre otros. Todo ello, para indagar si efectivamente surgían datos relevantes en cuestiones de recursos humanos y de las aptitudes e idoneidades del personal local.

En segunda instancia se propuso indagar a autoridades sobre el desempeño de los trabajadores de sus secciones y del organismo en su conjunto. El propósito fue consultar al menos a nueve agentes del SEN, quienes cumplieron funciones diplomáticas en la EMEXI en ese periodo. Para ello se utilizaron fuentes primarias tales como la realización de encuestas a quienes en su rol de autoridad de área establecieron los objetivos a cumplir por el personal a su

cargo. De esa manera se pretendió caracterizar el desempeño laboral del personal local mediante un diagnóstico pormenorizado del cumplimiento de sus funciones.

Se entrevistó a la totalidad de funcionarios diplomáticos en funciones (ocho): una Jefa de Cancillería, un responsable de la sección económica-comercial, un responsable de la sección cultural-educación, un responsable de la sección política, un responsable de la sección administración y tres funcionarios de la sección económica-comercial. Asimismo, se entrevistó a una funcionaria diplomática que ya se encuentra trasladada al país, su importancia deriva de haber cumplido diversas tareas y roles durante su periodo de cinco años en el exterior: ocupó el rol de jefa de Cancillería y Encargada de Negocios ad interim (máxima autoridad de la representación) y estuvo a cargo de distintas áreas. No sólo ha trabajado directamente con los empleados locales, sino que también representó distintas áreas de desempeño de la EMEXI y sus cargos fueron de máxima responsabilidad. Pudo conocer y caracterizar el desempeño y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos del personal en su conjunto.

Objetivo específico 2: Identificar las causales del rendimiento laboral local en términos de eficacia y eficiencia (valores expuestos y presunciones básicas compartidas)

En una primera etapa se pretendió identificar la satisfacción laboral de la planta local mediante fuentes primarias tales como encuestas a los propios trabajadores. La intención fue encuestar a la totalidad de la planta de trabajadores/as disponible al momento de la realización del estudio para que en primera persona indiquen si se sintieron a gusto con su trabajo, autoevalúen su rendimiento laboral y el del equipo. Para ello se encuestaron empleados locales que continúan trabajando para la embajada y que prestaban funciones entre 2021 y 2023: tres de la sección comercial, uno de la sección cultural, uno de la sección política, dos choferes, cinco de limpieza, un cocinero, dos de la sección administración y dos secretarías. Asimismo, se encuestaron tres empleados locales que al día de la fecha se han desvinculado, pero que prestaron funciones en el periodo analizado (mantenimiento, sección comercial y prensa). Lo mencionado previamente se realizó con la intención de que puedan aportar justificaciones o motivos que los hayan llevado a decidir desvincularse del organismo.

Como se indica en el objetivo específico 1, también se partió de observaciones provenientes de la Cancillería, gracias al informe generado por la auditoría interna del MRECIC, y se pretendió detectar si hubo acciones en el periodo 2021-2023 que puedan haber afectado en materia de satisfacción laboral (si se instituyeron criterios objetivos para establecer salarios o si hubo beneficios no contemplados en normativa, entre otros).

En una segunda etapa, se realizaron algunas preguntas similares sobre la evaluación general de las condiciones laborales, pero esta vez dirigidas mediante encuesta al personal diplomático, para comparar el punto de vista de ambos actores (empleados locales y funcionarios SEN). En adición a ello, se realizaron otras consultas ampliatorias.

Con respecto al procesamiento y análisis de los datos recopilados, en principio estos se clasificaron por temas clave relacionados con el desempeño laboral, como ausencias, rotación, sanciones y condiciones laborales. Posteriormente se realizó una comparación entre las observaciones de la auditoría previa y la información actual del período 2021-2023, para identificar continuidades o cambios. En esa línea, se detectaron patrones y problemas recurrentes como ausencias elevadas, rotación de personal y conflictos laborales y se analizaron disparidades en la estructura de salarios y condiciones de trabajo.

En una última instancia se realizó un contraste con fuentes externas, comparando reglamentos de otros organismos y mejores prácticas, que sirvieron como insumo para sugerir mejoras en la gestión del personal local.

Finalmente, se triangularon los datos, es decir, que la información obtenida de las fuentes secundarias fue contrastada con los datos primarios (encuestas al personal y autoridades), lo que permitió verificar consistencias o discrepancias entre las percepciones de los actores y los datos administrativos.

Objetivo específico 3: Proponer sistemas de desarrollo profesional que permitan mejorar el desempeño local

Con la información recabada y el análisis surgido, el siguiente paso consistió en diseñar y proponer un sistema de desarrollo de carrera que permita mejorar el desempeño del personal. Para eso, se utilizaron manuales de procedimiento, normativas y documentación secundaria de otros organismos, que sirvan de ejemplo para implementar un reglamento local organizado, que estipule el ascenso en la carrera y las posibilidades de crecimiento y de reconocimiento laboral.

Para poder entender el universo analizado cabe aclarar que a principio del año 2021 la EMEXI contaba con veintiocho empleados locales y ocho diplomáticos y al finalizar 2023 con veinte locales y nueve diplomáticos.

5. Hallazgos / desarrollo

5.1. Análisis del desempeño del personal local

Kieger (2015) indica que “Resulta imposible llegar a la total comprensión de un individuo sin entender las características de la organización en la cual se mueve, y viceversa.” (p. 389). Por ello, resulta importante analizar las costumbres y prácticas habituales en la EMEXI, previo a indagar más profundamente en el accionar de su personal.

5.1.1. Estudio de la documentación interna

El estudio de la documentación interna es una parte esencial del análisis desarrollado en el trabajo, ya que consiste en la revisión exhaustiva de los registros y datos generados y almacenados dentro de la EMEXI durante el período de estudio (2021-2023). Este análisis incluye documentos administrativos y operativos que ofrecen una visión concreta y objetiva sobre cómo se gestionó y desempeñó el personal local en la embajada, y se corresponde con el Nivel 1 del modelo de cultura organizacional propuesto por Schein (Felcman, 2001).

Registros de acceso y seguridad: Este servicio es brindado por una empresa tercerizada, que provee tres oficiales que se encuentran en la embajada de lunes a domingos, con jornadas de 24 horas intercambiables a diario. Dentro de sus funciones corresponde el control de acceso de cada ingreso y egreso de la representación diplomática, tanto del personal que presta funciones como de terceros (proveedores o concurrentes a eventos o reuniones).

Al observar el control de accesos del periodo tanto de las oficinas de la embajada como de la Residencia Oficial, fue posible detectar datos sobre asistencias, ausencias, y horarios de entrada y salida del personal, movimientos dentro y fuera de las instalaciones durante las jornadas laborales e indicadores sobre el cumplimiento de horarios y frecuencia de ausencias.

De la información relevada surge que el número de ausencias fueron elevadas y constantes. Asimismo, se detectaron reiteradas entradas y salidas del establecimiento. Esta información indica que durante la jornada laboral los trabajadores salieron de las instalaciones, ello a pesar de que en general sus funciones se cumplían en la oficina y tampoco hubo un elevado número de misiones o reuniones en el exterior.

En general los horarios de entrada y de salida se cumplieron con puntualidad y fueron los choferes y los empleados de la sección comercial quienes acumularon mayor cantidad de horas extras laboradas.

Cabe aclarar que el año 2021 sufrió la particularidad de ser postpandemia, y si bien en México las instituciones no cerraron por completo, en ese ejercicio se llevó a cabo trabajo en modalidad virtual con un paulatino retorno a la presencialidad, en principio de medio día y dos veces por semana y luego de tres días, hasta que en el mes de abril de 2022 se retornó a la presencialidad por completo.

Asimismo, de la información relevada, surge que las ausencias (a partir de abril de 2022 cuando se retornó a la presencialidad absoluta) superan ampliamente las estipuladas en la Ley Federal del Trabajo (2023), la que establece lo siguiente:

Artículo 76: Las personas trabajadoras que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a doce días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a veinte, por cada año subsecuente de servicios.

A partir del sexto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios. (Ley Federal del Trabajo, México, 2023, art. 76)

La cantidad de días sin acudir superaron los estipulados en la normativa local por vacaciones, lo que demuestra que han usufructuado licencias de otros tipos.

Tabla 1: Ausencias del personal local 2021-2023

PLANTA DE PERSONAL LOCAL	2021		2022		2023	
	Horas extras trabajadas	Días hábiles ausentes o no presenciales*	Horas extras trabajadas	Días hábiles ausentes o no presenciales*	Horas extras trabajadas	Días hábiles ausentes*
1.A		111	5	31	8	24
1.G		15		15		
2.1		176	19	27	30	31
3.A		159	16	44	8	19
2.G			7	4	0	10
2.B		189	63	68	103	69
5.A		262	91	55	0	2
9.B					73	14
6.A		78	31	41	8	49
5.B		86	112	55	62	41
1.B		15	48	17	64	17
1.C		125	22	38	8	72
1.H					68	7
2.H			23	3	56	28
1.D		216	12	29	12	30
7.A		137	13	44	11	33
4.A		94				
2.C		186		28		
1.E		187	40	32	61	24
8.A		129	28	46	8	22
4.B		165	24	64	24	43
4.C		154				
1.F		15	56	15	78	23
4.D		141	39	62	24	25
9.A		35				
2.D		185	27	41	19	92
3.B		184	41	61	62	50
2.E		189				
2.F		227		32		
6.B		141	14	49	8	19
5.C		137	53	63	78	58

Conceptos: 1. Limpieza – 2. Comercial – 3. Cultural – 4. Administración – 5. Choferes – 6. Privada – 7. Política – 8. Prensa – 9. Mantenimiento

*Incluye ausencias por todo tipo de licencias y por trabajo virtual

Fuente: Elaboración propia

Informes de Recursos Humanos: Complementariamente a lo observado con anterioridad, se solicitó información al área de recursos humanos para poder profundizar en las causales que generaron las ausencias. Para ello se focalizó en las sanciones aplicadas al personal (por ejemplo, llegadas tardías o conflictos); las quejas y comentarios registrados por el área, que reflejan problemas de ambiente laboral; las licencias, ausencias justificadas e injustificadas, y causas de baja (jubilaciones, renunciaciones, fallecimientos) y en la información sobre aumentos salariales y su impacto.

En sus archivos se detectó que además de las licencias anuales ordinarias hubo una importante cantidad de ausencias debido a enfermedades de corto y largo tratamiento, licencias sin goce de haberes y días compensatorios por horas extras trabajadas. Cabe aclarar que, a partir del año 2019, por instrucción de la Cancillería Argentina, no se encuentra permitido abonar al personal las horas extras trabajadas, ello por cuestiones presupuestarias derivadas de la intención de racionalizar los gastos del Estado. Es decir, que desde entonces se otorgan días compensatorios.

En la mencionada documentación también fue posible observar que en el periodo estudiado se debieron aplicar sanciones disciplinarias y llamadas de atención verbal al personal local. Los motivos radicaron en el no cumplimiento de funciones, en reiteradas llegadas tardes y en una pelea seguida de violencia física entre compañeras. Asimismo, el área manifestó que, si bien no obran registros escritos de las quejas, literalmente todos los días debieron lidiar con manifestaciones de malestar en general y problemas menores en particular (discusiones, desapariciones de objetos, acusaciones, intercambios verbales, críticas, entre otros).

Por otro lado, de los informes de esta sección surge que el personal obtuvo aumentos salariales tanto en enero 2022 (únicamente para siete personas) como en septiembre 2023 (para todo el personal). En este último caso se consideró una recomposición salarial, atento a que los sueldos se cobraban en dólares estadounidenses y durante 2023 la mencionada moneda se depreció.

Asimismo, se consultó si existieron reglamentaciones en materia de organización interna, distribución y dotación de los empleados locales y la respuesta fue negativa. Con respecto a la dimensión y edades de la dotación, de la documentación proporcionada surge que hubo dos cambios de área, cinco renunciaciones, un fallecimiento y cinco jubilaciones de personal de entre 63 y 85 años. En esa misma línea de ideas, la Sección Recursos Humanos también aportó informes que denotan que hubo una substancial cantidad de bajas de personal local y rotación de personal diplomático.

Tabla 2: Altas y bajas del personal local y SEN en 2021

PLANTA LOCAL	Sección	2021											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
1.A	Limpieza												
1.G	Cocinera												
2.A	Comercial												
3.A	Cultural												
2.B	Comercial												
5.A	Chofer												
6.A	Secretaria												
5.B	Chofer												
1.B	Limpieza												
1.C	Limpieza												
1.D	Limpieza												
7.A	Política												
4.A	Administración						Sanción		Renuncia				
2.C	Comercial												
1.E	Limpieza												
8.A	Prensa												
4.B	Administración												
4.C	Administración							Jubilación					
1.F	Limpieza												
4.D	Administración												
9.A	Mantenimiento			Fallecimiento									
2.D	Comercial												
3.B	Cultural												
2.E	Comercial										Renuncia		
2.F	Comercial												
6.B	Secretaria												
5.C	Chofer												
		Jornada de trabajo virtual por Pandemia COVID-19						Jornada presencial 1/2 día, 2 veces por semana		presencial 3 veces por semana			
Personal local al 01/01/2021:		27											
Personal local al 31/12/2021:		23											

PLANTA SEN	Sección	2021											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
A	Política												Retorno al MRECI
B	Comercial												
C	Administración			Ingreso a EMEXI									
D	Cultural							Retorno al MRECI					
E	Cultural			Ingreso a EMEXI									
F	Comercial												
G	Comercial												
H	Embajador												
I	Jefatura de Cancillería												Retorno al MRECI
J	Política												Ingreso a EMEXI
Personal diplomático al 01/01/2021:		7											
Personal diplomático al 31/12/2021:		7											

Conceptos: 1. Limpieza – 2. Comercial – 3. Cultural – 4. Administración – 5. Choferes – 6. Privada – 7. Política – 8. Prensa – 9. Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Altas y bajas del personal local y SEN en 2022

PLANTA LOCAL	Sección	2022											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
1.A	Limpieza	Aumento salarial											
1.G	Cocinera	Jubilación											
2.A	Comercial	Aumento salarial											
3.A	Cultural	Aumento salarial											
2.G	Comercial	Ingreso a EMEXI											
2.B	Comercial												Lic sin haberes
5.A	Chofer												
6.A	Secretaria	Aumento salarial											
5.B	Chofer												
1.B	Limpieza												
1.C	Limpieza												
1.H	Cocinero							Ingreso a EMEXI					
2.H	Comercial	Ingreso a EMEXI											
1.D	Limpieza	Sanción											
7.A	Política												
2.C	Comercial	Jubilación											
1.E	Limpieza	Aumento salarial		Sanción									
8.A	Prensa												
4.B	Administración												
1.F	Limpieza	Aumento salarial											
4.D	Administración	Aumento salarial											
2.D	Comercial												
3.B	Cultural												
2.F	Comercial	Jubilación											
6.B	Secretaria									Lic sin haberes			
5.C	Chofer												
		presencial 3 veces por semana			Jornada presencial 5 veces por semana								
Personal local al 01/01/2022: 23													
Personal local al 31/12/2022: 23													
PLANTA SEN	Sección	2022											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	noviembre	Diciembre
K	Jefatura de Cancillería	Ingreso a EMEXI											
B	Comercial												
C	Administración												
E	Cultural												
F	Comercial												
G	Comercial												
H	Embajador												
J	Política												
Personal diplomático al 01/01/2022: 7													
Personal diplomático al 31/12/2022: 8													

Conceptos: 1. Limpieza – 2. Comercial – 3. Cultural – 4. Administración – 5. Choferes – 6. Privada – 7. Política – 8. Prensa – 9. Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Altas y bajas del personal local y SEN en 2023

PLANTA LOCAL	Sección	2023											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
1.A	Limpieza									Aumento salarial			
2.A	Comercial									Aumento salarial			
3.A	Secretaria Privada									Aumento salarial			
2.G	Comercial									Despido			
2.B	Comercial	Enfermedad								Aumento salarial			
5.A	Chofer		Jubilación										
9.B	Mantenimiento			Ingreso a EMEXI						Aumento salarial			
6.A	Secretaria Privada									Aumento salarial			Lic sin haberes
5.B	Chofer									Aumento salarial			
1.B	Limpieza									Aumento salarial			
1.C	Limpieza									Aumento salarial			Enfermedad
1.H	Cocinero									Aumento salarial			
2.H	Comercial									Aumento salarial	Lic sin haberes		
1.D	Limpieza									Aumento salarial			
7.A	Política									Aumento salarial			
1.E	Limpieza									Aumento salarial			
8.A	Prensa					Renuncia							
4.B	Administración									Aumento salarial			
1.F	Limpieza									Aumento salarial			
4.D	Administración									Aumento salarial			
2.D	Comercial									Enfermedad			Aumento salarial
3.B	Cultural									Aumento salarial			
6.B	Secretaria Privada						Renuncia						
5.C	Chofer									Aumento salarial			
<i>Jornada presencial 5 veces por semana</i>													
Personal local al 01/01/2023: 23													
Personal local al 31/12/2023: Ausencias incluye: vacaciones, licencia sin goce de haberes, enfermedad y días compensatorios.													
PLANTA SEN	Sección	2023											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	noviembre	Diciembre
K	Jefatura de Cancillería												
L	Comercial								Ingreso a EMEXI				
M	Comercial							Ingreso a EMEXI					
B	Comercial					Retorno al MRECIC							
C	Administración												
E	Cultural												
F	Comercial												
G	Comercial					Retorno al MRECIC							
H	Embajador											Retorno MRECIC	
J	Política												
N	Comercial						Ingreso a EMEXI						
Personal diplomático al 01/01/2023: 8													
Personal diplomático al 31/12/2023: 8													

Conceptos: 1. Limpieza – 2. Comercial – 3. Cultural – 4. Administración – 5. Choferes – 6. Privada – 7. Política – 8. Prensa – 9. Mantenimiento

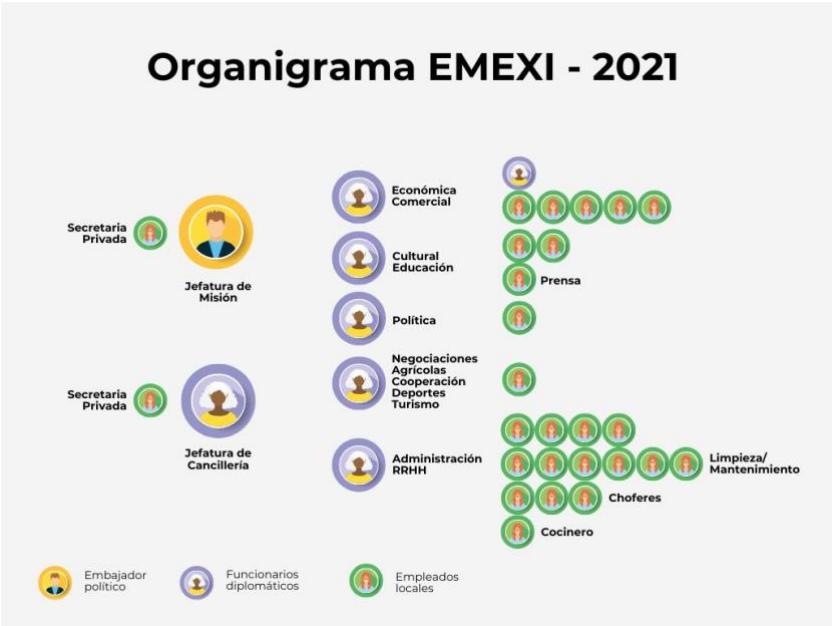
Fuente: Elaboración propia

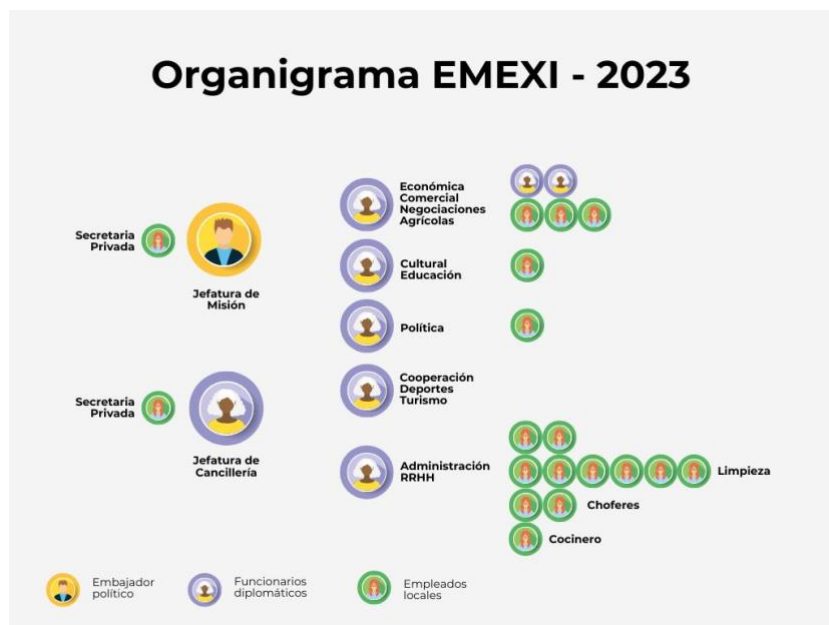
Hallazgos de auditorías internas anteriores: Se trabajó constantemente recurriendo a las observaciones de la auditoría del entonces Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2018) para comparar las observaciones sobre dotación, normas organizativas, inequidades salariales y otras cuestiones operativas y detectar si habían sido subsanadas en el periodo.

Se detectó que en el periodo 2021-2023 algunas cuestiones fueron remediadas, tales como la dotación excesiva y envejecida que realmente disminuyó. Sin embargo, otras como la ausencia de normativa vigente interna, la falta de criterios objetivos para salarios, o beneficios no contemplados en la normativa no se resolvió.

Organización y dotación de personal: Se observó la estructura organizativa (organigramas de 2021 y 2023); datos sobre redistribución de tareas tras la disminución del personal y se analizaron las funciones de las diferentes áreas y su carga laboral. En el periodo estudiado se percibió una disminución considerada tanto en la cantidad como en la calidad de puestos de trabajo del personal local. Se han llevado a cabo bajas de profesionales o personas con vasta experiencia en el puesto, siendo en ningún caso reemplazados. Acerca de la distribución de funciones, las áreas administrativas fueron reduciendo su planta y las áreas de mantenimiento y limpieza la mantuvieron. En general las primeras tuvieron una mayor cantidad de trabajo y las segundas más tiempo libre o menos tareas, debido a la distribución de funciones entre el personal.

Diagrama 1: Organigrama EMEXI comparación 2021 y 2023





Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la documentación interna de la EMEXI, que incluyó registros de seguridad y de recursos humanos se obtuvieron conclusiones claves:

1. **Ausencias y bajas:** Se observó una elevada cantidad de ausencias del personal local, particularmente después del retorno a la presencialidad en 2022. Muchas de estas faltas superaban los límites estipulados en la Ley Federal del Trabajo de México. También se reportó una alta rotación del personal diplomático y local, lo que probablemente afectó la estabilidad y el rendimiento.
2. **Problemas disciplinarios:** Se identificaron sanciones a personal local, principalmente por llegadas tardías recurrentes y conflictos entre empleados, lo que sugiere la existencia de un clima laboral conflictivo y poco controlado en ciertos momentos.
3. **Ausencia de normativas específicas:** Para regular funciones, escalafones y evaluaciones del personal local.
4. **Ineficiencias en la distribución del trabajo y en la organización interna:** Si bien la cantidad de trabajo fue incrementándose, por el contrario, la planta total de empleados disminuyó un 31%, siendo todas las tareas pendientes absorbidas y redistribuidas entre el personal activo.

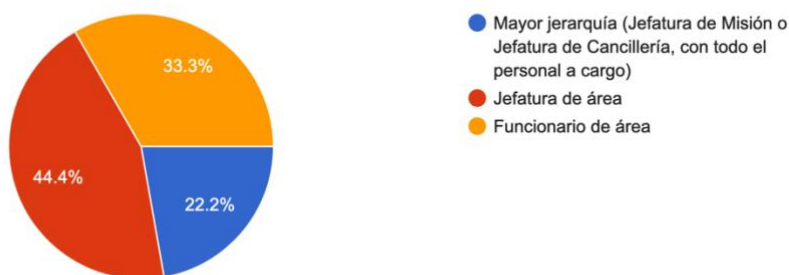
5. **Conflictos interpersonales y problemas de ambiente laboral:** Con base en las quejas y sanciones documentadas.

5.1.2. Análisis de las encuestas a autoridades de área

Con la finalidad de profundizar en los hallazgos detectados en los registros internos de la EMEXI se llevaron a cabo encuestas mediante la plataforma *Google Forms*, dirigidas a todo el personal diplomático activo en la representación que haya prestado funciones entre los años 2021 y 2023 y a una funcionaria que retornó al país. Esto hizo que se pueda consultar a la totalidad de agentes que se desempeñaron en las diferentes áreas. Los formularios fueron remitidos individualmente y completados de manera anónima. Este análisis permite complementar el anterior y obtener un entendimiento acabado del Nivel 1 del modelo propuesto por Schein aplicado a la EMEXI, a la vez que comienza a abordar cuestiones relativas al Nivel 2 del modelo.

Gráfico 3: Respuesta a la pregunta 1 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

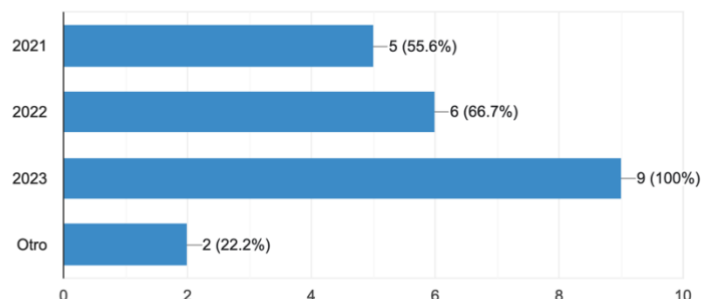
1. ¿Cuál fue el nivel de responsabilidad de su cargo? Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Respuesta a la pregunta 2 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

2. ¿En qué años prestó funciones en la Embajada? Marque una o varias opciones.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

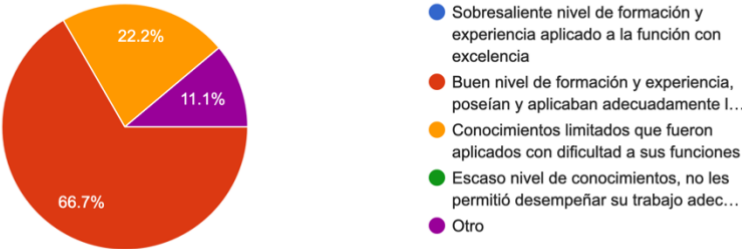
Al momento de caracterizar la evaluación del desempeño del personal local a su cargo, se les realizaron doce preguntas, principalmente sobre el nivel de competencia profesional, el nivel de cumplimiento con el trabajo, la creatividad resolutive, la capacidad de brindar asesoramiento e información, la actitud formativa, el presentismo y la puntualidad, y cuestiones puntuales como si alguna vez los colaboradores se negaron a cumplir funciones o si debieron implementarles regímenes disciplinarios. Asimismo, se realizaron preguntas puntuales sobre el desempeño de sus áreas y de las demás secciones. También se les solicitó destacar las fortalezas y mencionar las debilidades del grupo.

Con respecto al nivel de competencia profesional, y la aplicación en el ejercicio de la función y/o el puesto, destacaron mayoritariamente (el 66,7% de los encuestados) el buen nivel de formación y de experiencia, así como el cumplimiento de sus funciones, indicando que poseían y aplicaban adecuadamente los conocimientos técnicos y prácticos requeridos para su puesto. De esta información surge que el personal tenía conocimientos correctos de sus laborales y los aplicaban eficazmente, cumpliendo con sus responsabilidades asignadas, de acuerdo con las metas y los plazos originalmente pactados. En la misma línea de ideas, sobre la capacidad de brindar asesoramiento e información hacia sus compañeros y/o personal ajeno al organismo, y de generar propuestas, resolver problemas de manera autónoma y poner en práctica acciones novedosas, el 55,6% indicó también que fue buena.

Ahora bien, en los tres casos mencionados previamente el 22,2% de los encuestados consideró que el nivel de competencia profesional, el cumplimiento del trabajo y la capacidad de brindar asesoramiento e información fueron limitados.

Gráfico 5: Respuesta a la pregunta 3 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

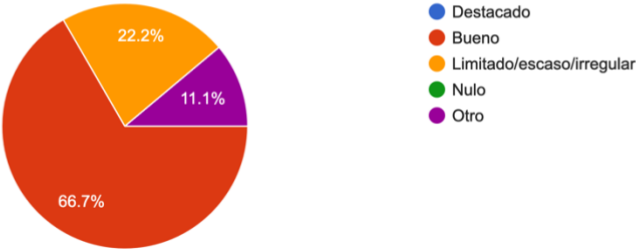
3. ¿Cómo fue el nivel de competencia profesional de los empleados locales para la función? (Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al ...o de la función y/o el puesto.) Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Respuesta a la pregunta 4 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

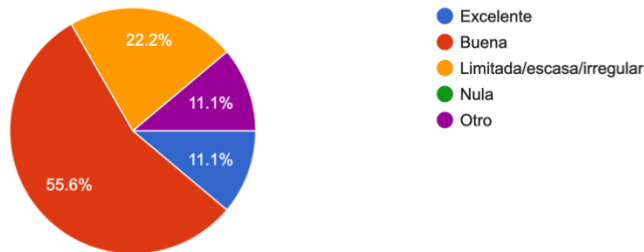
4. ¿Cómo fue el nivel de cumplimiento con el trabajo personal local de su área? (Aptitud para completar tareas y cumplir con las responsabilida...lazos originalmente pactados.) Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Respuesta a la pregunta 6 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

6. ¿Cómo fue la capacidad de brindar asesoramiento e información del personal local de su área hacia compañeros y/o a agentes ajenos al organis...eas, consejos o sugerencias.) Marque una opción.
9 respuestas



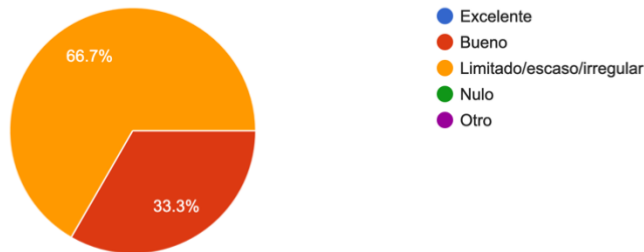
Fuente: Elaboración propia

Sobre la capacidad para generar propuestas, resolver problemas de manera autónoma y poner en práctica acciones novedosas, en su mayoría consideraron limitado, escaso o irregular el nivel de creatividad resolutive. Sin embargo, una menor cantidad de agentes encuestados indicó que es bueno.

Ahora bien, sobre la actitud formativa del mencionado personal y su predisposición para la actualización y la formación profesional, las respuestas fueron muy variadas: la mayoría consideró que ocasionalmente se capacitaron o lo hicieron en otras materias, un porcentaje menor indicó que no demostraron interés por mejorar sus conocimientos, nunca se capacitaron y tuvieron serias dificultades para comprometerse y una menor parte mencionó por un lado que se capacitaron regularmente y por el otro que no se capacitaron porque la embajada no les dio la posibilidad de hacerlo. Esto indica que, si bien las autoridades coincidieron en la falta de capacitación formativa y actualización del personal, difirieron en las causales que las generaron.

Gráfico 8: Respuesta a la pregunta 5 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

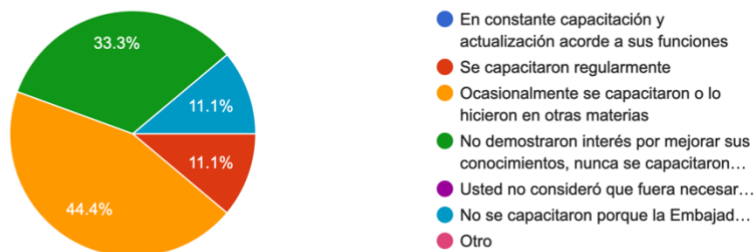
5. ¿Cómo fue el nivel de creatividad resolutiva del personal local de su área? (Capacidad para generar propuestas, resolver problemas de manera...ráctica acciones novedosas.) Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Respuesta a la pregunta 7 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

7. ¿Cuál fue la actitud formativa del mencionado personal? (Predisposición para la actualización y la formación profesional) Marque una opción.
9 respuestas



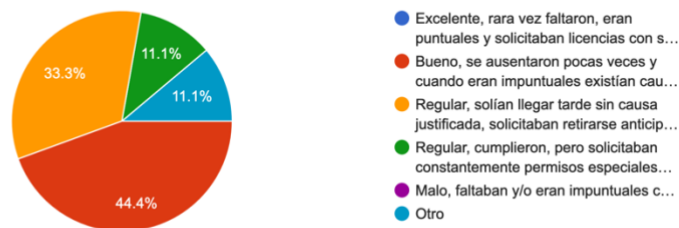
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las reiteradas ausencias que se habían observado en la documentación interna proporcionada por seguridad y recursos humanos, al momento de ser consultados, los jefes proporcionaron respuestas muy variadas: algunos indicaron que se ausentaron pocas veces y con causas justificadas, otros mencionaron que el presentismo y la puntualidad eran regulares, solían llegar tarde sin causa justificada, solicitaban retirarse anticipadamente o se ausentaban sin informarlo y dos agentes mencionaron que fue regular porque solicitaban permisos

especiales o se quejaban de la jornada presencial en reiteradas ocasiones u otros. Estos datos denotan opiniones encontradas, si bien las reiteradas ausencias existieron, en general la mitad de los jefes estuvieron conformes con el cumplimiento de la asistencia y la otra mitad la consideró regular por diversos motivos: debido a los permisos extraordinarios solicitados, la falta de solicitud de autorización o por no estar de acuerdo con la jornada presencial.

Gráfico 10: Respuesta a la pregunta 8 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

8. ¿Cómo fue el nivel de presentismo y puntualidad del personal? Marque una opción.
9 respuestas



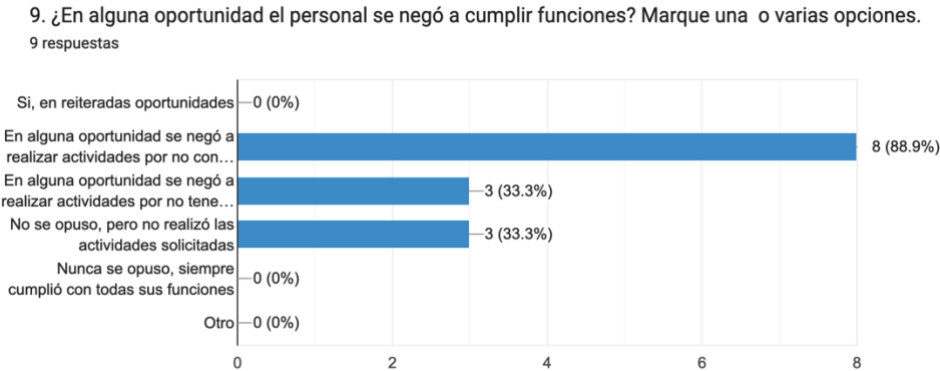
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se consultó si en alguna oportunidad los empleados se negaron a cumplir funciones. Si bien la gran mayoría del personal SEN encuestado manifestó que en alguna oportunidad rechazaron realizar actividades por no considerarlas de su competencia, en menor medida también indicaron que en algunas oportunidades la negación fue por no tener ganas o que, si bien los agentes locales no se opusieron, tampoco realizaron las actividades instruidas. Estos datos evidenciaron que, más allá de los fundamentos, en muchas ocasiones no se realizaron las actividades solicitadas, es decir que no se cumplieron los objetivos de gestión por falta de compromiso con el desempeño de las funciones (considerar que no es de su competencia, no tener ganas o directamente no hacerlo).

En continuidad con lo mencionado previamente, se consultó si en ocasiones debieron implementar algún régimen disciplinario durante el cumplimiento de su función. En este caso las respuestas tuvieron varias opciones: siete personas indicaron que debieron realizar llamados de atención o aclaraciones verbales de diferencias, cinco personas participaron de despidos o

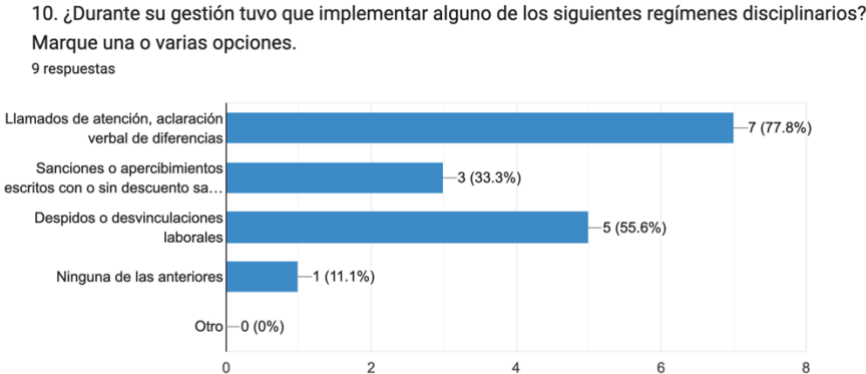
desvinculaciones laborales, tres personas aplicaron sanciones o apercibimientos escritos con o sin descuento salarial y solo una no aplicó ninguna de las anteriores.

Gráfico 11: Respuesta a la pregunta 9 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Respuesta a la pregunta 10 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

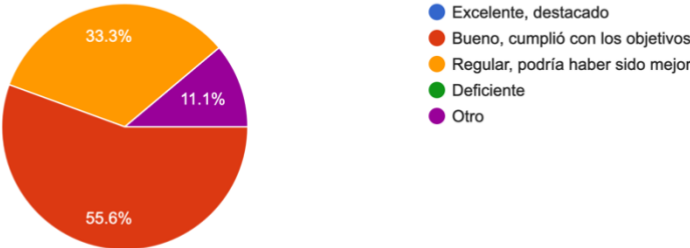


Fuente: Elaboración propia

Al momento de preguntar sobre la aptitud de los empleados, llamativamente la respuesta exteriorizó que, si bien el 55,6% consideró al personal de su área con desempeño bueno, el mismo porcentaje ponderó al personal de las demás áreas como regular. Ello reveló que los funcionarios consideran que su personal a cargo labora mejor que el resto. Ahora bien, un menor porcentaje consideró que su equipo se desempeñó regularmente y que podría haber sido mejor, dos personas mencionaron que los agentes de las demás secciones tuvieron un desempeño bueno y una persona consideró el desempeño de los demás “deficiente”. Si bien los resultados resultan variados, en rasgos generales calificaron el desempeño de la EMEXI principalmente como bueno o regular.

Gráfico 13: Respuesta a la pregunta 11 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

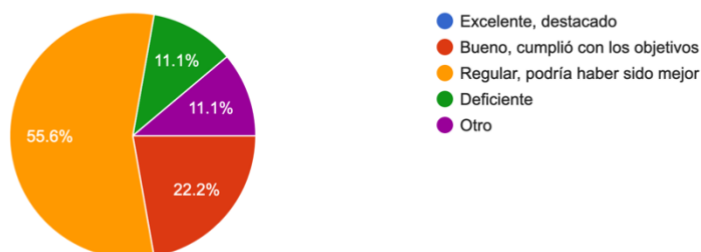
11. En general, ¿Cómo considera que fue el desempeño del personal de su área? Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Respuesta a la pregunta 12 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

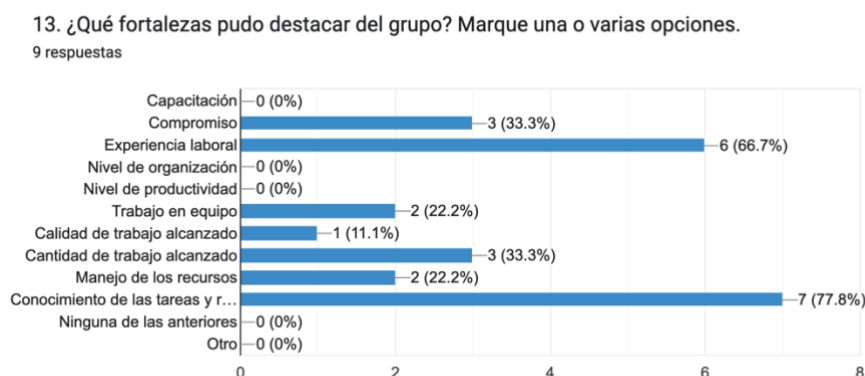
12. ¿Cómo considera que fue el desempeño del personal de las demás áreas de la Embajada?
Marque una opción.
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

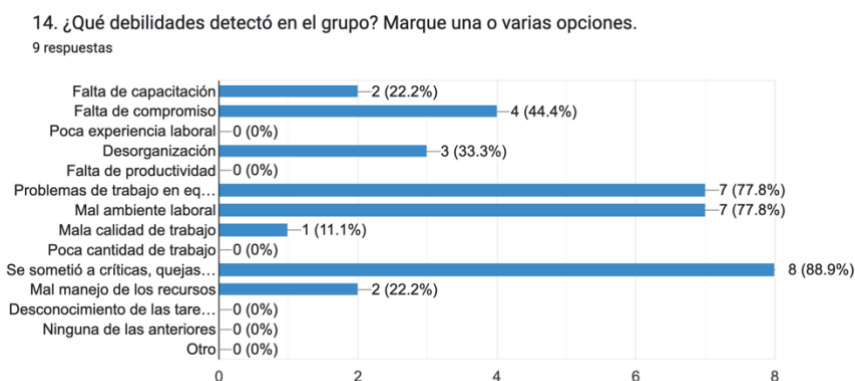
Para finalizar la evaluación sobre el desempeño de los colaboradores, se solicitó destacar fortalezas y detectar debilidades del grupo. En primer lugar, se remarcó el conocimiento de las tareas y de las responsabilidades, así como la experiencia laboral, el compromiso y la cantidad de trabajo alcanzado, luego el manejo de los recursos y el trabajo en equipo, y por último la calidad de trabajo alcanzado. En estos casos nadie destacó la capacitación ni el nivel de organización o de productividad. Sobre las debilidades reveladas, principalmente se mencionó que se sometieron a críticas, quejas y chismes, luego se informó sobre el mal ambiente laboral y los problemas de trabajo en equipo. En menor medida se mencionó la falta de compromiso, la desorganización, el mal manejo de los recursos y la falta de capacitación y por último la mala calidad de trabajo. Nadie indicó poca experiencia laboral, falta de productividad, poca cantidad de trabajo y desconocimiento de las tareas o responsabilidades. La comparación de esta información indica claramente que el personal tiene conocimientos adecuados para cumplir sus funciones y la experiencia correcta. Ahora bien, las debilidades podrían encontrarse asociadas a un deficiente ambiente laboral y conflictos de relacionamiento social.

Gráfico 15: Respuesta a la pregunta 13 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Respuesta a la pregunta 14 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones derivadas del análisis de las encuestas a las autoridades de área destacan varios hallazgos:

1. **Desempeño técnico adecuado pero limitado en aspectos específicos:** La mayoría de las autoridades valoraron positivamente el nivel de competencia técnica y el cumplimiento de las funciones asignadas por el personal local, pero hubo críticas respecto a la creatividad resolutiva y la actitud hacia la formación

profesional. Aunque el personal cumple con sus tareas, existe una falta notable de iniciativa para proponer mejoras o resolver problemas de manera innovadora, reflejando una debilidad en creatividad y compromiso formativo.

2. **Problemas de presentismo y actitud laboral:** Se reportaron opiniones divididas sobre el presentismo. Mientras que algunos jefes consideraron las ausencias justificadas y dentro de la norma, otros señalaron tardanzas frecuentes, solicitudes de permisos no autorizados y quejas sobre las jornadas laborales. La negativa a cumplir ciertas funciones (88,9%) debido a percepciones de que no eran parte de su rol o por falta de motivación sugiere problemas de alineación entre expectativas laborales y la realidad del personal.
3. **Ambiente laboral problemático:** Se identificaron problemas significativos relacionados con el ambiente laboral: críticas, chismes y conflictos interpersonales fueron mencionados como debilidades frecuentes (88,9%). Los problemas de trabajo en equipo y manejo de recursos también surgieron como áreas de preocupación.
4. **Fortalezas versus debilidades:** Entre las fortalezas mencionadas, destacan la experiencia laboral, el conocimiento técnico y el cumplimiento de tareas. Sin embargo, las debilidades vinculadas a la falta de compromiso, desorganización y problemas interpersonales opacan estas fortalezas y afectan la percepción general del desempeño.
5. **Disparidades en la evaluación del desempeño global:** Aunque las áreas lideradas por los propios encuestados fueron calificadas mayormente como “buenas”, las demás secciones recibieron una evaluación más baja (regular o deficiente), lo que apunta a diferencias internas en la percepción de desempeño y liderazgo.

En conjunto, los datos revelan que, si bien el personal local posee las habilidades necesarias para sus roles, las dinámicas internas y el clima laboral desfavorable afectan negativamente la eficiencia y la productividad global de la representación. Se hace evidente la necesidad de iniciativas dirigidas al desarrollo profesional, la mejora del ambiente laboral y la definición clara de roles y expectativas.

5.2. Análisis de las causales de rendimiento laboral local en términos de eficacia y eficiencia – satisfacción

5.2.1. Análisis de las encuestas a empleados locales

Krieger (2015) afirma:

Para que la motivación de un empleado guíe su comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales de la repartición pública, es necesario que encuentre en ella la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones. En tanto y en cuanto el agente público se encuentre motivado y presente una conducta dirigida a las necesidades de la repartición, se puede hablar de rendimiento y productividad beneficiosos tanto para la organización pública como para el empleado. (p. 401)

A su vez Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) aseguran:

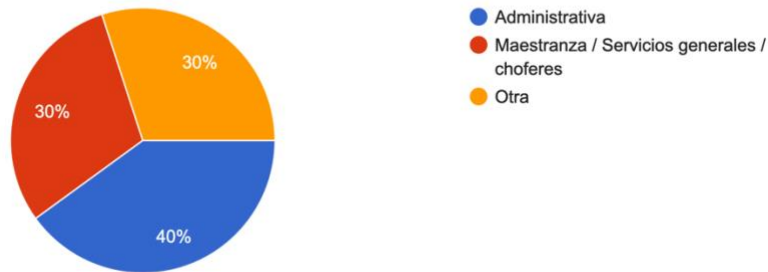
La satisfacción puede generar un estado de gratificación que incentiva a buscar nuevos motivadores para nuevas acciones. Es lo que se denomina un círculo virtuoso. Por el contrario, la frustración por no haber logrado cumplir con los objetivos conlleva el riesgo de incurrir en situaciones de estrés que llevan a evitar la acción, a un círculo vicioso. El director debe, obviamente, potenciar círculos virtuosos y evitar que la gente caiga en círculos viciosos cuando algo no sale como se esperaba. (p. 145)

Con la finalidad de identificar la satisfacción laboral de la planta local se llevaron a cabo encuestas mediante la plataforma *Google Forms*, dirigidas a todo el personal permanente local, el cual incluyó a toda la planta activa actualmente en la representación (dieciocho personas) y algunos trabajadores (tres), que se desvincularon recientemente pero que cumplieron funciones entre los años 2021 y 2023. La intención de estas encuestas fue detectar el nivel de satisfacción con su rendimiento laboral y con las condiciones generales del trabajo, en línea con la advertencia de Felcman (2001) respecto de las posibles brechas entre los valores declarados y la práctica real en las organizaciones, cuestión que se corresponde con el Nivel 2 del modelo de cultura organizacional de Schein.

Con respecto a las secciones en que se dividió la encuesta, es posible considerar a la planta total compuesta por personal administrativo, de maestranza, servicios generales y choferes y “otros”. Si bien la mayoría del personal posee más de diez años de antigüedad, los agentes encuestados debieron desempeñarse entre 2021 y 2023.

Gráfico 17: Respuesta a la pregunta 1 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

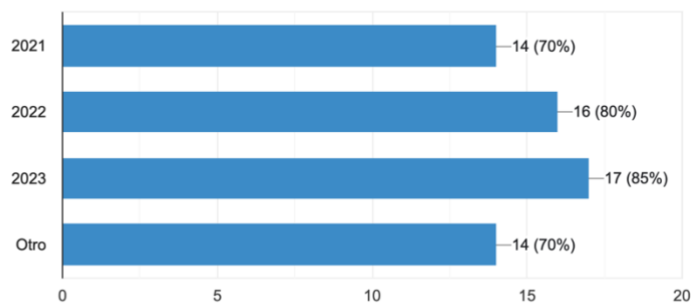
1. ¿En qué sección cumplió funciones entre los años 2021 y 2023? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Respuesta a la pregunta 2 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

2. ¿En qué años prestó funciones en la Embajada? Marque una o varias opciones.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

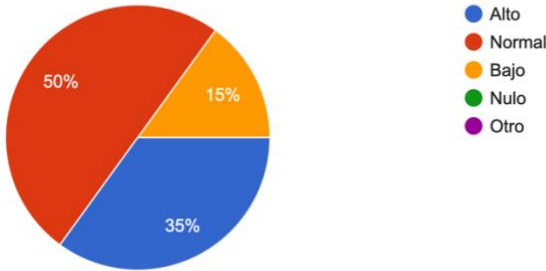
Con respecto al nivel de satisfacción general con su trabajo, la mayoría de los encuestados indicó que era normal, un menor porcentaje que era alto y un mínimo manifestó que era bajo. A simple vista estos datos determinan que hay una variedad de opiniones entre los trabajadores. Krieger (2015) indica “El contrato psicológico implica un compromiso, por parte de la organización, de satisfacer las expectativas personales y grupales de sus empleados. Por su parte la organización espera de sus empleados, colaboración, trabajo eficiente, creatividad y

productividad.” (p. 398). Para profundizar en los motivos que conllevaron al incentivo de estos trabajadores, se les consultó en qué medida consideraron que su trabajo fue reconocido. Aquí nuevamente las respuestas fueron absolutamente variadas: el 35% consideró que fue muy reconocido por todos, el 20% que solo lo reconocieron sus jefes, pero no sus compañeros, el 15% que fue reconocido por personas ajenas a la EMEXI u otro, el 10% que lo reconocieron sus compañeros pero no sus jefes y un 5% indicó que su trabajo nunca fue reconocido.

Posteriormente se consultó si hubo algún cambio o acontecimiento en el trabajo que haya afectado su rendimiento o perspectiva y nuevamente las respuestas se opusieron: el 40% consideró que, efectivamente hubo algún suceso que afectó para mal, sin embargo, un 35% lo negó y otro 25% prefirió no contestar. En este punto, la encuesta permitió profundizar con un espacio a desarrollar para quien lo deseara, obteniendo como resultados respuestas tales como que el aumento de sueldo no fue aumento real, que el recambio de personal diplomático ha sido perjudicial, que no hubo cambios significativos, que no se aprovechó el trabajo remoto o que no había movilidad laboral en cuanto a tareas o sueldo por la naturaleza del trabajo, generando que se sientan estancados.

Gráfico 19: Respuesta a la pregunta 3 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

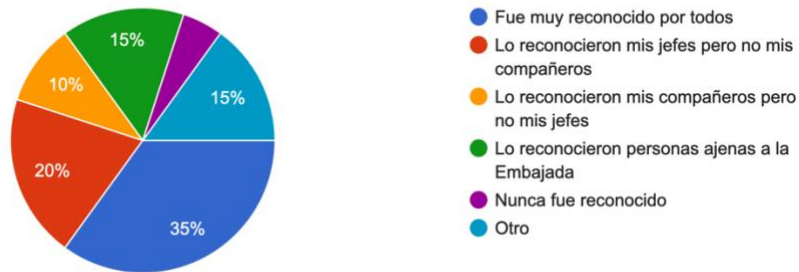
3. ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con su trabajo en la Embajada? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Respuesta a la pregunta 4 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

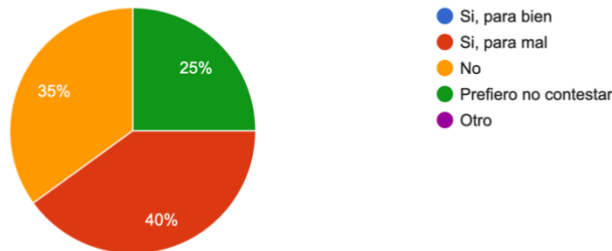
4. ¿En qué medida considera que su trabajo fue reconocido? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Respuesta a la pregunta 5 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

5. ¿Ha habido algún cambio o acontecimiento en la Embajada que haya afectado su rendimiento o su perspectiva? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Sobre el último punto mencionado, se preguntó si se brindaron oportunidades adecuadas para capacitación y desarrollo laboral en la EMEXI y la respuesta fue contundente: trece trabajadores (el 65% de los encuestados) indicó que nunca se brindaron capacitaciones y tampoco se dieron oportunidades de desarrollo. En menor medida, tres personas consideraron que les brindaron capacitaciones, pero no oportunidades de desarrollo y tres indicaron “otro”. Sólo una mencionó que le brindaron oportunidades de desarrollo profesional, y no capacitación.

Gráfico 22: Respuesta a la pregunta 6 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

6. ¿En qué medida siente que le brindaron oportunidades adecuadas para capacitación y desarrollo profesional en la Embajada? Marque una opción.

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

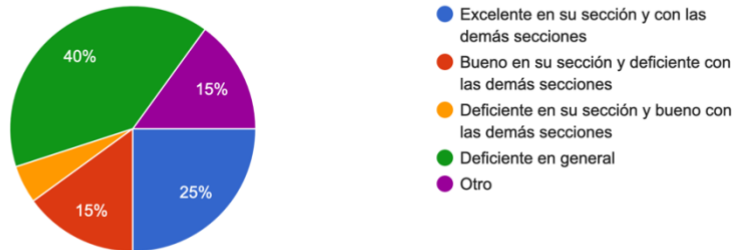
En la siguiente instancia se profundizó sobre las relaciones interpersonales entre los compañeros. Primero se les solicitó calificar el nivel de colaboración y de trabajo en equipo entre las diferentes secciones y grupos y luego se preguntó cómo fueron sus relaciones laborales entre los distintos actores involucrados (compañeros, superiores directos y máximas autoridades). La primera respuesta indicó con un 40% que las relaciones fueron deficientes en general, pero cordiales. Sin embargo, el 25% dijo que fueron excelentes con todos, el 15% mencionó por un lado que la colaboración fue buena en su sección y deficiente con las demás secciones u “otro”, y en una menor medida el 15% indicó que fueron deficientes en su sección y buenas con las demás secciones. Aquí también pueden detectarse criterios distintos en las respuestas, pero el punto a destacar es que el 60% menciona “deficiente” con al menos, un otro actor.

Sobre las relaciones laborales, el 30% consideró que fueron conflictivas con compañeros, pero buenas con superiores directos y autoridades, el 20% las consideró excelentes con todos, y el 5% buenas con compañeros y superiores directos, pero conflictivas con autoridades o buenas con compañeros y autoridades, pero conflictivas con superiores directos. De este análisis pudo observarse que un 40% consideró las relaciones cordiales, otro 40% las creyó conflictivas con al menos otro actor y un 20% las sintió excelentes.

Gráfico 23: Respuesta a la pregunta 7 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

7. ¿Cómo calificaría el nivel de colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes secciones y equipos en la Embajada? Marque una opción.

20 respuestas

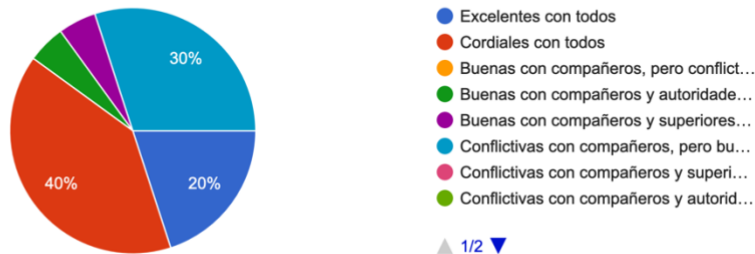


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24: Respuesta a la pregunta 8 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

8. ¿Cómo fueron sus relaciones laborales con sus compañeros, superiores directos y máximas autoridades? Marque una opción.

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, gran parte de la planta (la mayoría) afirmó que algunas veces se sintió decepcionada con su trabajo, ya sea por desmotivación, falta de gusto, deseo de cambiarlo y/o no quiso tener que acudir. Otro porcentaje pequeño indicó que habitualmente se sintió decepcionado y todos los días deseaba no tener que acudir. Asimismo, con respecto a la carga de trabajo, principalmente consideraron que hubo una distribución desigual entre las áreas y/o personas, ya que algunas tuvieron sobrecarga y otras nada de carga. Por otro lado, sobre la

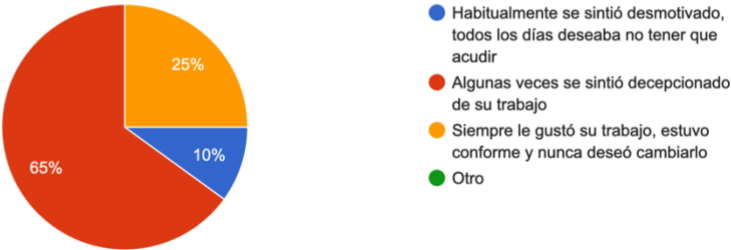
comunicación interna general, las opiniones fueron muy diversas: algunos las percibieron regulares, deficientes, otros clara y efectiva entre todos o buenas dentro de su sección, pero deficientes con otras, los demás solamente buena entre compañeros, o conflictiva entre compañeros, pero buenas con jefes y en menor medida, solamente buena con máximas autoridades. Esto demuestra distintas opiniones sobre la comunicación.

Cabe destacar que en las mencionadas preguntas se dio recurrentemente un porcentaje aproximado de entre un 20% y 25% (entre cuatro y cinco personas) que respondieron que la colaboración, el trabajo en equipo y las relaciones laborales fueron excelentes, que siempre les gustó su trabajo, estuvieron conformes y nunca desearon cambiarlo, que la carga de trabajo fue equitativa y manejable y que la comunicación interna fue clara y efectiva entre todas las secciones, con superiores directos y con autoridades.

Gráfico 25: Respuesta a la pregunta 9 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

9. ¿Con qué frecuencia se sintió decepcionado con su trabajo (desmotivado, no le gustó, deseó cambiarlo y/o quiso no tener que acudir)? Marque una opción.

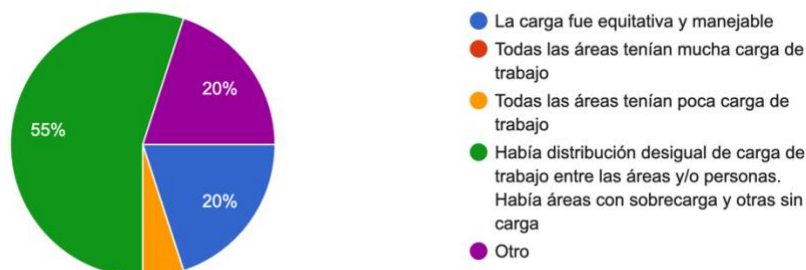
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26: Respuesta a la pregunta 10 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

10. ¿Cómo considera que fue la carga de trabajo en la Embajada? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27: Respuesta a la pregunta 11 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

11. ¿Cómo considera que fue la comunicación interna general de la Embajada? Marque una opción.
20 respuestas

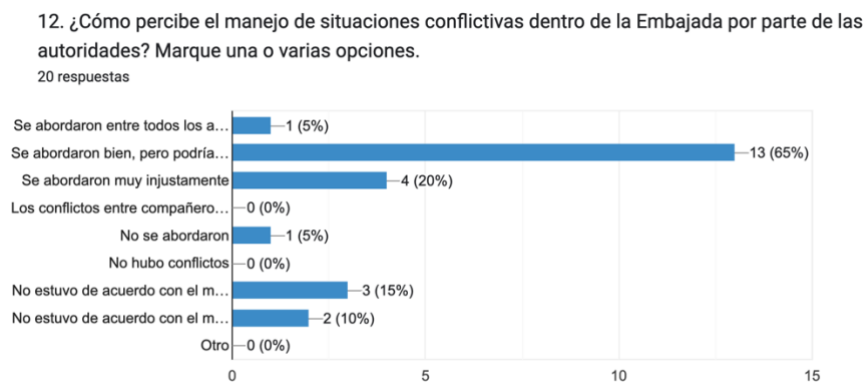


Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a las situaciones conflictivas y a la capacidad de adaptación a cambios repentinos o situaciones inesperadas, se hace referencia a la habilidad de los empleados para ajustarse de manera eficiente y efectiva a circunstancias imprevistas, desafíos o modificaciones en sus funciones. En el primer aspecto “abordaje de situaciones conflictivas” en general se percibió una disconformidad, atento a que, si bien trece personas informaron que se abordaron bien, pero podría mejorar, por otro lado, diez personas argumentaron que se abordaron muy

injustamente, que no estuvieron de acuerdo, o directamente que no se abordaron. El 65% consideró que la EMEXI se adaptó a cambios y actuó correctamente, aunque podría haberlo hecho mejor. Otro 20% consideró que actuó regular y que improvisó y cometió errores. Sólo un 10% la creyó adaptable y resiliente. Cuando los trabajadores proporcionaron aspectos a mejorar, consideraron que los escucharon, pero no tuvieron en cuenta sus sugerencias (55%) o en menor medida (10% o 15%) no los escucharon ni valoraron, si se identificaron falencias y mejoraron, o directamente no le interesó aportar sugerencias.

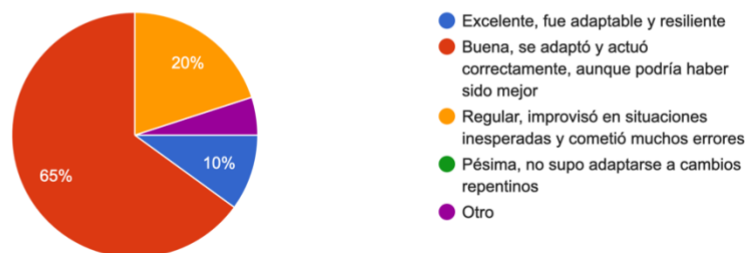
Gráfico 28: Respuesta a la pregunta 12 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Respuesta a la pregunta 13 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

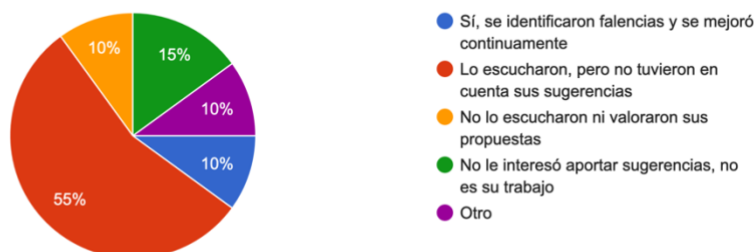
13. ¿Cómo percibió la capacidad de la Embajada para adaptarse a cambios repentinos o situaciones inesperadas? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Respuesta a la pregunta 14 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

14. ¿Se sintió cómodo/a proporcionando sugerencias sobre aspectos a mejorar en la Embajada?
Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Otro de los propósitos de la encuesta fue conocer los intereses de los trabajadores y determinar si quisieran que su rendimiento laboral sea evaluado, al igual que se realiza con los funcionarios del SEN. En una primera instancia el 35% indicó no saber que el personal diplomático era evaluado anualmente por la máxima autoridad de la jurisdicción. En segunda instancia, la encuesta arrojó que el 70% de la planta quiso ser evaluada (catorce personas), mientras que dos personas no quisieron y tres prefirieron evaluar ellas a sus superiores.

Por otro lado, se les consultó sobre la efectividad de la gestión directiva en términos de proporcionar liderazgo, dirección y apoyo. El 75% manifestó ser regular y con muchos aspectos a mejorar o mala, mientras que el 20% la evaluó “buena”.

Las cifras mencionadas en estos puntos expresan dos datos a tener en cuenta: que a la gran mayoría de los trabajadores le interesaría ser evaluados en su desempeño y que no están conformes con la gestión directiva actual.

Gráfico 31: Respuesta a la pregunta 16 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

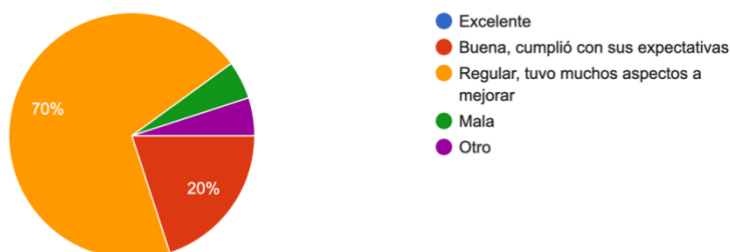
16. ¿Le gustaría que existiera un proceso de evaluación de desempeño del personal local en la Embajada? ¿Cree que con ello se reconocería y va...ría adecuadamente su trabajo? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: Respuesta a la pregunta 17 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

17. ¿Cómo evalúa la efectividad de la gestión directiva de la jefatura en la Embajada en términos de proporcionar liderazgo de área, dirección y apoyo adecuados? Marque una opción.
20 respuestas



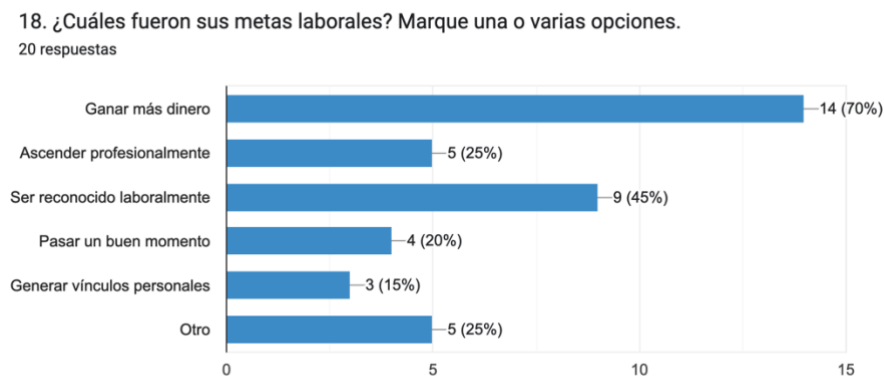
Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos, entonces, para concluir la encuesta se realizaron consultas sobre las metas laborales personales, lo que valoraban del trabajo y que podría haberse hecho para mejorar su rendimiento. Los resultados arrojaron que la gente prioritariamente quería ganar más dinero (70%), y en menor medida ser reconocida laboralmente, ascender profesionalmente, pasar un buen momento, generar vínculos personales u otro. En esa línea de ideas lo que

consideraron más valioso fue la estabilidad del empleo y trabajar para el país (30% y 35%), la jornada laboral y los horarios, y las funciones que cumplieron.

Asimismo, explicaron que el rendimiento podría haberse mejorado aumentando los salarios (80%), mejorando el ambiente laboral, disminuyendo la jornada laboral o implementando trabajo virtual, ofreciendo capacitaciones, y reconociendo el cumplimiento de objetivos, entre otros. A su vez, expresaron comentarios o sugerencias: manifestaron que se sentirían más satisfechos con su trabajo con un aumento salarial por capacidad y antigüedad, que respeten su trabajo y haya igualdad, que exista compañerismo, empatía y trabajo en equipo.

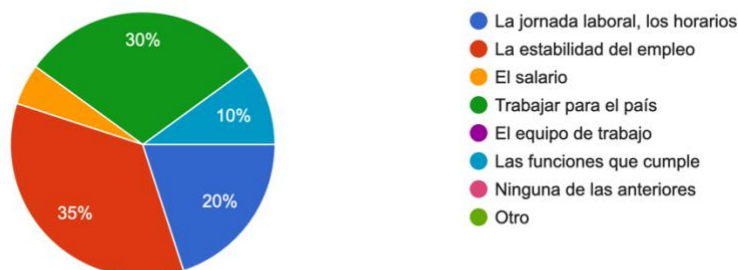
Gráfico 33: Respuesta a la pregunta 18 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34: Respuesta a la pregunta 20 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

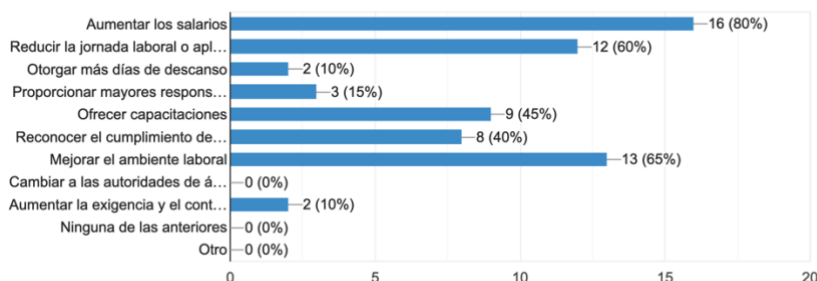
20. ¿Qué es lo que más valora de su trabajo? Marque una opción.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35: Respuesta a la pregunta 19 de la Encuesta al personal local de la Embajada Argentina en México

19. ¿Qué podría haber hecho la Embajada para mejorar su rendimiento? Marque una o varias opciones.
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las encuestas a empleados locales revela una percepción variada sobre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo en la EMEXI durante el período 2021-2023. Aunque el 50% de los encuestados calificó su satisfacción general con el trabajo como "normal", una parte significativa expresó desmotivación y sentimientos de estancamiento, atribuidos a la falta de oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, mencionadas por el 65% como inexistentes.

Por otro lado, se identificaron relaciones laborales problemáticas en varios niveles. Mientras el 40% destacó colaboración "cordial pero deficiente" entre secciones, un porcentaje similar señaló conflictos recurrentes con compañeros o superiores, lo que refleja un ambiente laboral mejorable. Además, el 55% de los encuestados consideró que la carga de trabajo estaba desigualmente distribuida, agravando la percepción de inequidad interna.

Entre las principales áreas de insatisfacción, los empleados señalaron la falta de reconocimiento por su desempeño (35% indicaron que fue limitado o inexistente) y la insuficiente adaptabilidad de la gestión a los cambios. Sin embargo, aspectos como la estabilidad laboral y el sentido de trabajar para el país fueron considerados los mayores valores de su empleo, mostrando un potencial punto de apoyo para mejorar la motivación general.

En suma, las encuestas reflejaron un panorama en el que, si bien existen aspectos positivos en términos de estabilidad y compromiso institucional, los problemas en la comunicación interna, el ambiente laboral, la falta de aumento salarial y las oportunidades de desarrollo personal limitan el rendimiento laboral. Esto pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias claras de reconocimiento, capacitación y mejoras en la dinámica de relaciones internas para aumentar la satisfacción y la eficiencia del personal local.

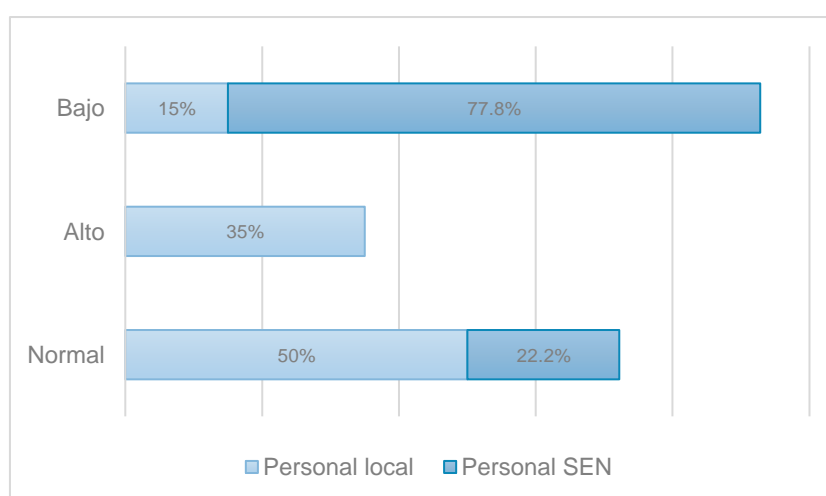
5.2.2. Cotejo de ambas encuestas

Luego de recabar información sobre la opinión del personal local, en esta instancia se compararon sus respuestas con las del personal diplomático. A los primeros se les consultó sobre su propia satisfacción laboral y a los segundos sobre su percepción de la satisfacción del personal a su cargo. Es decir que se realizaron similares preguntas sobre la evaluación general de las condiciones laborales, para comparar el punto de vista de ambos actores (empleados y autoridades). Ello, con la intención de percibir las condiciones laborales generales y si hubo acciones en el periodo 2021-2023 que hubieran afectado la satisfacción laboral. Adicionalmente, se realizaron consultas ampliatorias. Este análisis se corresponde con el Nivel 3 del modelo de cultura organizacional de Schein (Felcman, 2001) y pretende identificar creencias profundamente arraigadas en la organización relacionadas con las responsabilidades, las posibilidades de ascenso y la estabilidad del personal local. Con respecto a cada factor se observó:

1. **Nivel de satisfacción del personal local con su trabajo:** A pesar de que la mitad del personal local encuestado indicó tener un nivel "normal" de

satisfacción, una gran mayoría (77,8%) de la totalidad del personal diplomático consultado consideró que los empleados poseían bajo grado de satisfacción, ya que estaban decepcionados, frustrados, o manifestaban que no les gustaba, aunque continuaban trabajando. Esto evidenció una desconexión entre ambas partes respecto a cómo se percibe el bienestar laboral.

Gráfico 36: Respuestas a la pregunta 15 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 3 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

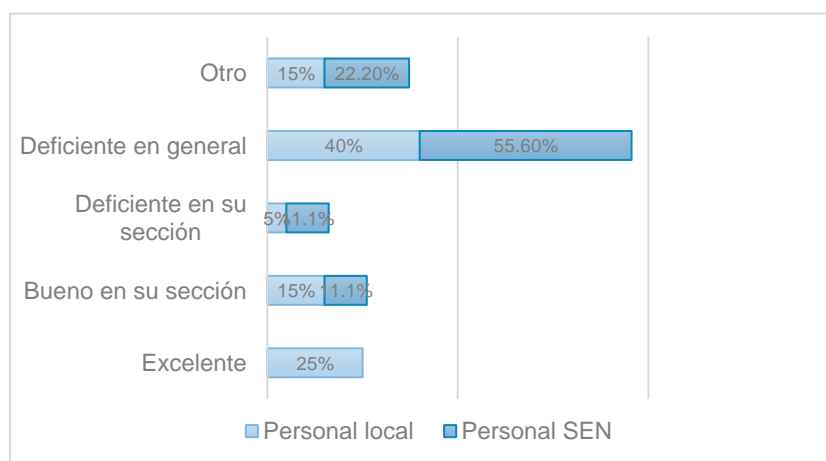
2. **Nivel de colaboración y trabajo en equipo:** En este aspecto predomina la consideración de que tanto la participación como el trabajo en equipo son deficientes, ya que el 40% del personal local total y más de la mitad del personal diplomático consultado, lo consideraron deficiente en general.

Krieger (2015) menciona criterios para juzgar la eficacia de un equipo de trabajo:

1. El resultado de la actividad del equipo debe alcanzar o exceder a los niveles de eficiencia y eficacia fijados en las metas de programas y proyectos públicos.
2. La experiencia del trabajo en el equipo debe ser suficientemente enriquecedora, satisfactoria, reconocida, para sus miembros. Trabajar en el equipo debe ser motivador.

3. Los procesos sociales que se desarrollan en el equipo deben ser de un orden tal que contribuyan a mantener o a mejorar su cohesión, aprendizaje y capacidad para el trabajo conjunto. (p. 435)

Gráfico 37: Respuestas a la pregunta 16 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 7 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México

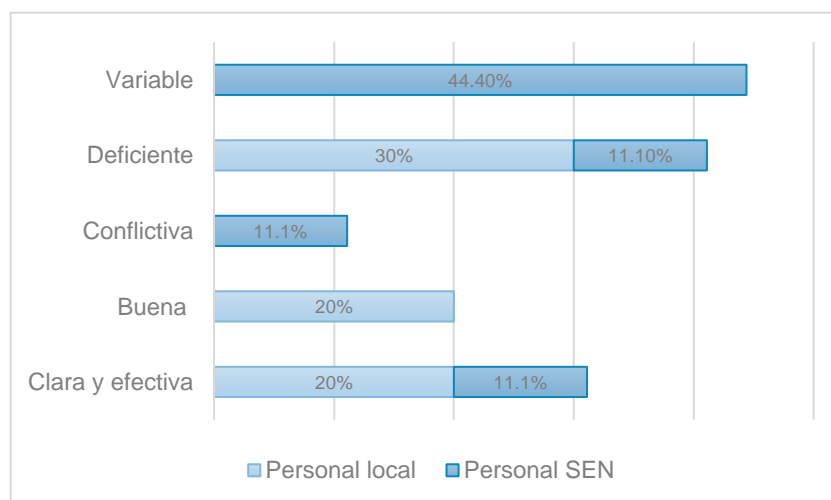


Fuente: Elaboración propia

3. **Comunicación interna:** Gore (2001) indica “De la misma manera que hablamos de varios niveles de aprendizaje podemos hablar de niveles de comunicación, donde los mensajes verbales explícitos son resignificados por la estructura y la cultura organizativa.” (p. 10).

Con respecto al personal local de la EMEXI, las respuestas fueron variadas, si bien el 30% consideró a la comunicación interna regular, deficiente, en menor medida (20%) también la percibieron buena y clara o efectiva. Por otro lado, el 44,4% del personal diplomático encuestado la consideró variable, buena por momentos y deficiente en otros y en menor medida también seleccionaron las demás respuestas. Aquí se pudo percibir diferencias de criterios entre ambos actores y entre cada persona que contestó. Esto sugiere una necesidad de mantener criterios claros y de mejorar estas áreas mediante estrategias de cohesión y comunicación más efectivas.

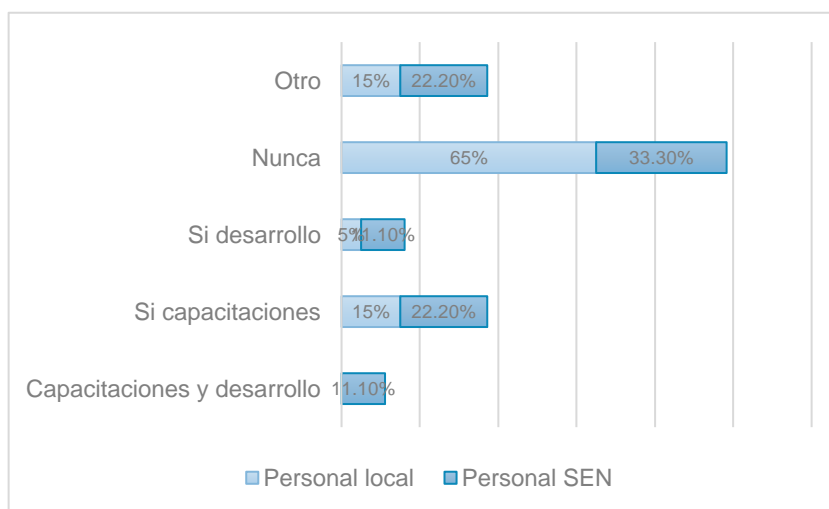
Gráfico 38: Respuestas a la pregunta 20 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 11 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

4. **Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento:** Ambos coincidieron en el voto mayoritario de que nunca se brindaron capacitaciones ni se dieron oportunidades de desarrollo profesional. Por un lado, el personal local fue más contundente al considerar que no se brindaron capacitaciones ni desarrollo, y por el otro, las autoridades en menor medida también consideraron que se brindaron algunas capacitaciones. Ambos grupos están de acuerdo en que no se brindaron suficientes capacitaciones ni oportunidades de desarrollo profesional durante el período analizado, aunque el personal local lo percibió con mayor contundencia.

Gráfico 39: Respuestas a la pregunta 21 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 6 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



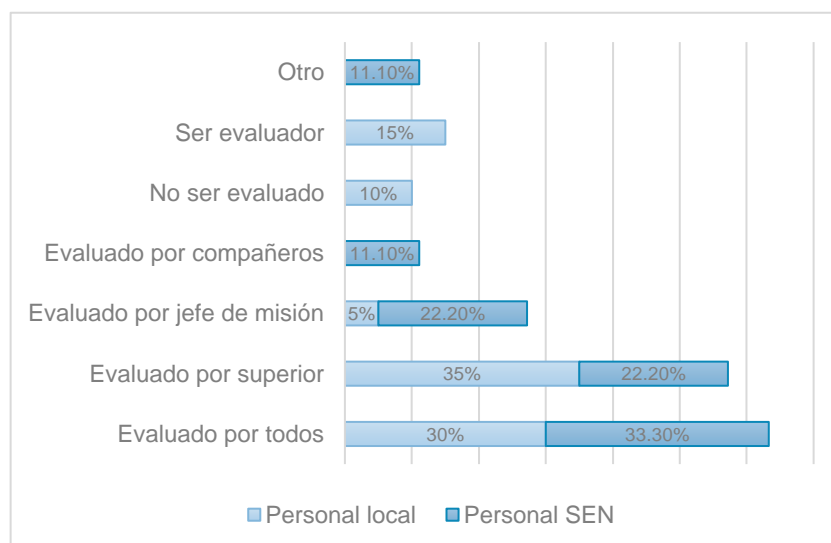
Fuente: Elaboración propia

5. **Evaluación del desempeño:** Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008) mencionan:

Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje. (p. 259)

Cabe destacar que ambos grupos encuestados coincidieron en la necesidad de implementar evaluaciones de desempeño. Sin embargo, no hubo un criterio unificado en el tipo de evaluación, ya que seleccionaron todas las opciones. Prioritariamente los trabajadores prefirieron ser evaluados por todos (compañeros, superior directo y jefe de misión). Tanto empleados como autoridades vieron con satisfactoriamente la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, aunque los trabajadores prefirieron un modelo integral que incluya evaluaciones de superiores, compañeros y jefaturas.

Gráfico 40: Respuestas a la pregunta 22 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 16 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



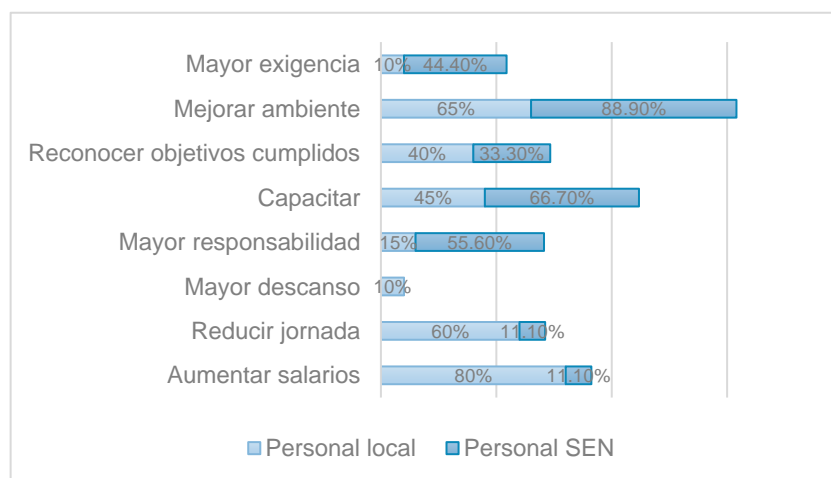
Fuente: Elaboración propia

6. **Mejoramiento del rendimiento:** Cuando Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008) se refieren a la gestión de las causas de los problemas mencionan:

Una vez que el supervisor y el trabajador han analizado y se han puesto de acuerdo respecto a las causas de los problemas de rendimiento, el siguiente paso consiste en emprender acciones para controlar dichos problemas. (p. 283)

En este punto hubo ciertas diferencias. Cuando se consultó qué mejoraría su rendimiento, el personal local le dio prioridad al aumento de salarios y a la mejora del ambiente laboral, mientras que el personal diplomático priorizó la mejora del ambiente laboral, el ofrecimiento de capacitaciones y el otorgamiento de mayores responsabilidades y exigencias.

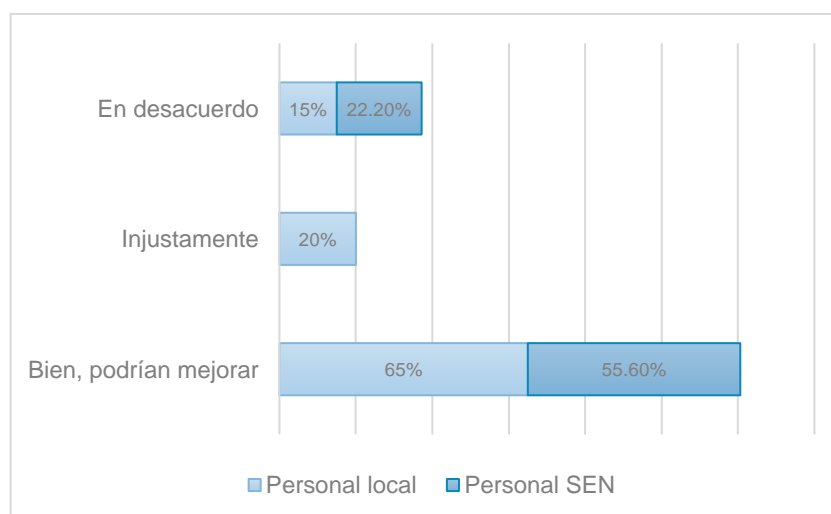
Gráfico 41: Respuestas a la pregunta 23 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 19 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

- 7. Resolución de situaciones conflictivas:** Ambos coincidieron en que se abordaron bien, pero podría mejorar. Algunas personas se expresaron en desacuerdo o consideraron que se abordaron injustamente.

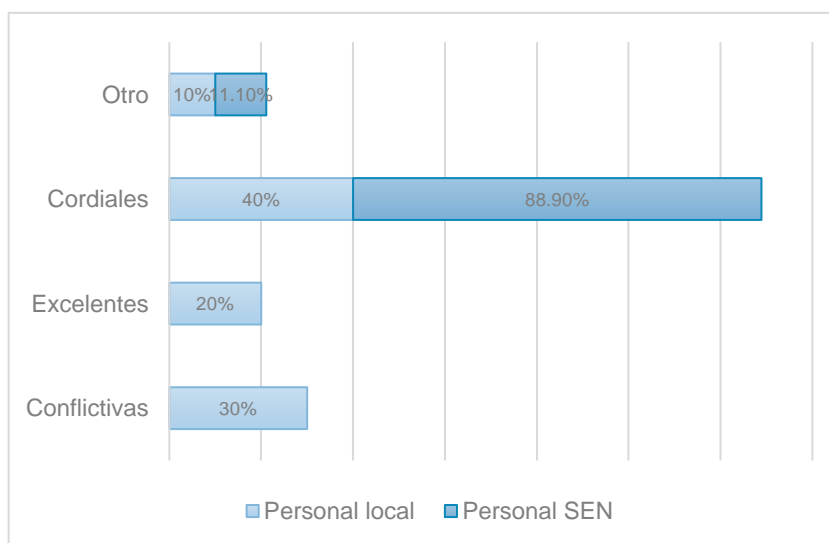
Gráfico 42: Respuestas a la pregunta 25 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 12 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

8. **Relaciones laborales:** Ambos concordaron en que los vínculos laborales fueron en su mayoría, cordiales. Ello indica que, si bien los vínculos sociales se llevaron a cabo en un ambiente adecuado, la realidad es que podrían mejorar, generando mayor interés en quienes laboran en la EMEXI.

Gráfico 43: Respuestas a la pregunta 26 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México y a la pregunta 8 de la Encuesta al personal diplomático de la Embajada Argentina en México



Fuente: Elaboración propia

A través de las encuestas aplicadas a personal local y diplomático, se ha obtenido información sobre percepciones de desempeño, condiciones laborales y las razones detrás de la insatisfacción y la desvinculación de empleados.

Luego de observar los gráficos y la información presentada en este apartado en el que se cotejaron ambas encuestas, se puede arribar a la conclusión que en general, al compararlas se detectan problemas estructurales en la motivación y satisfacción del personal local, marcados por la falta de desarrollo profesional, conflictos internos y percepciones divergentes entre autoridades y empleados. Esto subraya la necesidad de implementar medidas integrales para alinear las expectativas y mejorar las condiciones laborales en la EMEXI.

5.3. Propuesta de mejora: Establecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación

Para concluir, en los hallazgos surgidos en los puntos anteriores se evidencia que efectivamente en la EMEXI existen factores laborales que provocan falta de oportunidades de desarrollo y capacitación, un clima no adecuado y falta de satisfacción general por parte de los trabajadores. Como medida para afrontar estos conflictos, el tercer objetivo de esta investigación consistió principalmente en diseñar un régimen de desarrollo profesional de reconocimiento formal y promoción de carrera para el personal local de la EMEXI. Esta propuesta de evaluación de desempeño se basa en el incentivo de la capacitación de los trabajadores y en el reconocimiento de su experiencia en las funciones y del cumplimiento satisfactorio de objetivos de gestión y, asimismo, se acompaña de lineamientos dirigidos a las autoridades con el propósito de mejorar el ambiente laboral y de incentivar la satisfacción general y el interés de la planta de trabajadores.

En primer lugar, teniendo en consideración que tanto en la Cancillería Argentina como en la Administración Pública Nacional se aplica un régimen de desarrollo de carrera profesional normado por el Decreto N° 2098/2008, la propuesta consistió en tomar ciertos apartados de esa norma que indican lineamientos en materia de régimen escalafonarios y de carrera administrativa. En segundo lugar, el desafío consistió en diseñar un régimen de reconocimiento y promoción de carrera que se pueda adecuar al régimen mexicano del personal local de la EMEXI, respetando las normativas aplicables y adaptándose a las características específicas del contexto laboral.

5.3.1. Sistema de Desarrollo de Carrera Local para la EMEXI (SDCL)

Resulta menester que un sistema de desarrollo de carrera local para la EMEXI cuente con principios rectores porque estos actúan como fundamentos que garantizan la equidad, transparencia y efectividad del sistema. Unos principios bien definidos, como la meritocracia, la igualdad de oportunidades y la capacitación continua, permiten que las decisiones sobre promociones, reconocimientos y capacitaciones se basen en criterios objetivos y justos, evitando favoritismos o arbitrariedades. Además, los principios rectores proporcionan una guía clara para todos los involucrados, alineando las expectativas del personal con los objetivos institucionales y fomentando un ambiente laboral más motivador y comprometido. Estos principios también facilitan la implementación y aceptación del sistema, ya que refuerzan la

confianza en los procesos internos y contribuyen al fortalecimiento del desempeño individual y colectivo.

- **Mérito:** El desarrollo y los ascensos se basarán en el desempeño, las competencias y los logros individuales y grupales.
- **Igualdad de oportunidades:** Todos los empleados locales tendrán acceso equitativo a capacitaciones, evaluaciones de desempeño y promociones.
- **Capacitación continua:** Se implementarán programas regulares de formación para fomentar el crecimiento profesional y mejorar las competencias laborales en temáticas de su pertinencia.

Por otro lado, componentes clave para el SDCL, podrían ser:

- **Evaluación del desempeño:** Partiendo de la base de lo estipulado en la Resolución N° 21 del 17 de septiembre de 1993 de la ex Secretaría de la Función Pública, el objetivo será medir el cumplimiento de objetivos, habilidades y competencias. Los criterios a evaluar se basarán en el alcance de objetivos específicos, la calidad y cantidad de trabajo, la capacidad de resolución de problemas, las actitudes hacia el trabajo en equipo y la comunicación interna y el compromiso con la formación profesional. La frecuencia será anual, con una preevaluación semestral. Habrá distintos tipos de evaluaciones, por un lado una autoevaluación y otra de tipo horizontal (entre compañeros) y por el otro, una instancia puntuada por el superior directo y posteriormente una revisión final y calificación con la confirmación y firma del Jefe de Misión.
- **Programa de capacitación y desarrollo:** Los ejes temáticos serán habilidades técnicas específicas por área (comercial, cultural, política, administrativa/maestría), liderazgo y manejo de conflictos, comunicación efectiva y trabajo en equipo, innovación y gestión de proyectos. La implementación se dará a través de cursos presenciales y virtuales ofrecidos por la Cancillería Argentina o instituciones locales/multilaterales y talleres internos liderados por expertos de la embajada. Asimismo, la Cancillería deberá proveer financiamiento para cursos externos, con compromiso de aplicación en el ámbito laboral.
- **Reconocimiento y promoción:** Se otorgarán incrementos salariales basados en el desempeño y la antigüedad. Se aplicará un esquema de escalafón con niveles claros. A su vez, se asignarán nuevas responsabilidades (promoción a roles con

mayor complejidad y liderazgo, proyectos especiales o funciones interdepartamentales). También se aplicarán reconocimientos formales, como entrega de certificados anuales de desempeño sobresaliente y reconocimientos públicos en reuniones laborales.

Para llevar a cabo correctamente los procedimientos administrativos que reglamenten este régimen, el área de recursos humanos de la EMEXI creará un manual interno que reglamente las funciones, el proceso de evaluación, las categorías salariales y los beneficios por desempeño. Este manual será revisado y aprobado por las áreas de recursos humanos de la Cancillería Argentina. Asimismo, se formará un Comité de Desarrollo Profesional integrado por representantes de las áreas locales y del SEN, que será responsable de supervisar el sistema de evaluación, capacitación y promoción.

Con respecto a los beneficios deseados, se espera un aumento de la motivación y satisfacción laboral, reducción de conflictos internos y mejora del clima laboral, incremento de la productividad y la eficiencia y un fomento de la estabilidad laboral y retención del talento.

En relación con la implementación del SDCL, en una Fase 1 (primer semestre) se llevará a cabo la comunicación del sistema a todos los empleados locales y la formación de los evaluadores en técnicas de evaluación. En una Fase 2 (segundo semestre) se realizará la primera evaluación de desempeño y el diseño e implementación de las capacitaciones iniciales. En la Fase 3 (año siguiente) se realizarán ajustes basados en la retroalimentación y se dará inicio al esquema de promociones y beneficios.

5.3.2. SDCL: Proceso detallado de Evaluación del Desempeño

Los objetivos de la evaluación serán identificar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos específicos asignados, medir las competencias técnicas, habilidades blandas y actitudes laborales, detectar necesidades de capacitación y desarrollo, fomentar la alineación entre los objetivos individuales y los de la embajada y facilitar la promoción y el reconocimiento profesional basado en méritos.

Los criterios de evaluación se centrarán en calificar al personal local considerando los siguientes aspectos: desempeño laboral (cumplimiento de objetivos mediante una evaluación cuantitativa y cualitativa de metas alcanzadas, calidad del trabajo según el grado de precisión, atención a los detalles y estándares aplicados y gestión del tiempo según su puntualidad y

cumplimiento de plazos), competencias y habilidades (habilidades técnicas como el dominio de conocimientos específicos para el puesto), resolución de problemas (capacidad para encontrar soluciones efectivas e innovadoras) y trabajo en equipo (colaboración con colegas y superiores). Por otro lado, se examinarán sus actitudes y su compromiso, su proactividad (iniciativa para asumir responsabilidades y realizar mejoras), la actitud hacia la capacitación (participación activa en cursos y formaciones) y la adaptabilidad (capacidad para manejar cambios y trabajar bajo presión).

El proceso se dividirá en cuatro etapas, en principio se realizará una definición de objetivos individuales (inicio del año), en la cual recursos humanos junto a los superiores directos y en coordinación con el Jefe de Misión, establecerán objetivos y metas claras para cada empleado. Posteriormente, se aplicará un seguimiento semestral, donde se realizará una preevaluación a mitad de año (junio) para verificar el progreso y realizar ajustes si fuere necesario, a su vez, el empleado podrá aportar retroalimentación sobre desafíos enfrentados o recursos necesarios. En la evaluación final (fin del año) los evaluadores aplicarán un formulario estructurado con una escala de calificación (por ejemplo: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente). Los métodos de evaluación consistirán en una autoevaluación, donde el empleado reflexiona sobre su desempeño; una evaluación de pares, en la cual cada empleado evalúa a compañeros con quienes haya interactuado directamente (en una misma sección: administración, política-cultural, privada, comercial, choferes, mantenimiento/maestranza) para asegurar observaciones relevantes, tales como aspectos de trabajo en equipo y colaboración, cumplimiento de responsabilidades, comunicación interpersonal, resolución de problemas, contribución al ambiente laboral, entre otros. También en una evaluación del superior directo, que se enfocará en los objetivos y competencias laborales y una posterior revisión por el Jefe de Misión, que garantizará la imparcialidad y consistencia en las calificaciones finales. A su vez, será relevante una instancia de retroalimentación y planes de desarrollo, donde el responsable de recursos humanos, junto al superior directo y al Jefe de Misión se reunirán con cada empleado para compartir los resultados. Allí se diseñará un plan de mejora con metas para el siguiente ciclo y se identificarán candidatos para promociones o asignación de mayores responsabilidades. Con respecto a los resultados y acciones derivadas, para establecer reconocimientos se otorgarán certificados de desempeño sobresaliente para los mejores evaluados y se implementarán promociones (ascenso a roles con mayor responsabilidad, como coordinador de área o proyectos específicos), se otorgarán incrementos salariales (a quienes obtengan calificaciones de "Excelente" en varios

ciclos consecutivos) y se diseñarán capacitaciones o programas específicos para empleados con puntuaciones bajas.

Tabla 5: Etapas de la evaluación del desempeño del SDCL

Fase	Fecha	Responsable
1) Definición de objetivos	Enero	RRHH, Superior directo y Jefe Misión
2) Preevaluación	Junio	Autoevaluado, Par y Superior directo
3) Evaluación final	Diciembre	Jefe de Misión
4) Retroalimentación	Enero (año siguiente)	RRHH, Superior Directo y Jefe de Misión

Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO V al presente trabajo podrá encontrarse una “Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño” de elaboración propia, especialmente diseñada para llevar a cabo el proceso descrito. Este formulario permite capturar una visión integral del desempeño, orientando tanto el reconocimiento como las áreas de mejora del empleado.

5.3.3. SDCL: Esquema de promociones y beneficios

Un sistema estructurado para los empleados locales de la EMEXI podría organizarse en dos dimensiones principales: desarrollo vertical, centrado en ascensos por niveles de responsabilidad y desarrollo horizontal, basado en antigüedad y capacitación. Este esquema puede diseñarse bajo los siguientes lineamientos:

Desarrollo vertical (niveles de responsabilidad): Establece categorías jerárquicas que reflejan la complejidad y responsabilidad de las funciones. Para el personal administrativo podría clasificarse en “Auxiliar Administrativo” (tareas básicas de apoyo como archivo, atención telefónica, gestión de documentos), “Asistente/Analista Administrativo” (con responsabilidad técnica o profesional en procesos administrativos como redacción de informes, y soporte en gestión de proyectos) y “Coordinador Administrativo” (supervisión de equipos y coordinación de tareas específicas dentro de una sección). Para el personal de maestranza se diferencia entre “Operario de Base” (con funciones generales de limpieza, mantenimiento y logística básica), “Especialista Técnico” (manejo de equipos o tareas específicas de

electricidad, mecánica, cocina) y “Supervisor de Servicios” (coordinación del equipo de maestranza y control de cumplimiento de tareas).

Para avanzar a un nivel superior, se deben cumplir requisitos establecidos que combinen mérito, formación y evaluación. Criterios de ascenso: desempeño sobresaliente según evaluaciones anuales, capacitación específica aprobada para el siguiente nivel, antigüedad mínima en el nivel actual (por ejemplo, tres años), evaluación de competencias clave, liderada por jefaturas y revisada por el Jefe de Misión.

Desarrollo horizontal (conforme a la antigüedad y capacitación): Este componente busca reconocer la experiencia y fomentar la formación constante. Implica reconocimientos por antigüedad (incrementos salariales escalonados luego de un periodo transcurrido de años, sumado a certificaciones y acceso prioritario a programas de capacitación) y capacitación formal (cursos obligatorios y opcionales en competencias técnicas, habilidades blandas y gestión, participación en talleres internos y externos).

La evaluación del desempeño puede vincularse directamente con el reconocimiento de las labores del personal y la mejora de sus condiciones laborales, incluyendo incrementos salariales. Esto se logra estableciendo un sistema formal que relacione el desempeño medido con beneficios concretos, asegurando que los resultados sean justos, transparentes y motivadores.

Este sistema promueve la equidad, el reconocimiento del mérito y la profesionalización del personal local, generando un ambiente de trabajo motivador y eficiente.

5.3.4. SDCL: Limitaciones y desafíos

El diseño de un Sistema de Desarrollo de Carrera Local para la EMEXI constituye una de las principales recomendaciones de este estudio. Este sistema incluiría en evaluaciones periódicas de desempeño, programas de capacitación y esquemas de promoción basados en el mérito. Ahora bien, el presente trabajo pretende ser realista del contexto actual argentino y es consciente de las limitaciones presupuestarias y logísticas que debería superar la implementación de un sistema de este tipo en la EMEXI y en las 156 representaciones que Argentina posee en el mundo. Su correcta ejecución enfrentaría desafíos significativos:

- La adaptación del sistema a las normativas laborales locales en cada país donde operen representaciones diplomáticas. Cada representación diplomática opera

bajo las leyes laborales del país anfitrión, lo que implica desafíos específicos para implementar un sistema homogéneo. Se debería diseñar un sistema modular que permita cierta estandarización de principios generales (desarrollo profesional, evaluación y promoción) pero que sea adaptable a las regulaciones locales.

- La aprobación obligatoria del régimen por parte de la Cancillería Argentina para legitimar el sistema y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Es posible que surja una resistencia interna en el MRECIC, tanto por la complejidad administrativa que conllevaría implementar un sistema uniforme como por la posible percepción de que no es prioritario. Asimismo, la aprobación debería aprobarse mediante un acto administrativo que lo reglamente.
- La necesidad de asignar fondos específicos y extraordinarios para la capacitación del personal, ajustes salariales y la creación de una estructura de soporte adecuada.
- La importancia de extender esta propuesta a otras representaciones diplomáticas argentinas para garantizar la equidad y mejorar el rendimiento global de la red diplomática. Ello, considerando la diversidad en los recursos y capacidades de las embajadas, ya que no todas las representaciones cuentan con la misma infraestructura, recursos o tamaño de personal para implementar el sistema de manera uniforme.
- La sostenibilidad a largo plazo, garantizar que el sistema no se limite a una implementación inicial, sino que perdure y evolucione. Bajo el riesgo de discontinuidad por cambios en las políticas gubernamentales o recortes presupuestarios.
- La capacitación y preparación del personal directivo, ya que un sistema de desarrollo profesional exige que los supervisores y líderes estén capacitados para evaluar, capacitar y motivar al personal.

5.4. Propuesta de mejora: Perfeccionamiento del clima laboral e incentivo a la satisfacción general

En base a los hallazgos obtenidos gracias a las encuestas y al análisis de la información interna de la embajada fue posible descubrir que la hipótesis inicial que indicaba que “Las problemáticas de desempeño del personal local de la EMEXI se deben a la falta de posibilidades de crecimiento profesional y de desarrollo ascendente (jerárquico y monetario) en su carrera” resulta parcialmente acertada. Ello, porque si bien es correcto que la ausencia de posibilidades de desarrollo profesional genera conflictos en la representación, también vale la pena reconocer que las problemáticas también se deben al clima laboral hostil y a la falta de satisfacción general.

Por ello, indefectiblemente la propuesta de mejora debe incluir el perfeccionamiento del ambiente laboral en la EMEXI con un enfoque integral que considere tanto factores estructurales como aspectos relacionales. A continuación se enunciarán estrategias prácticas, adaptadas al contexto de la embajada y basadas en los hallazgos:

1. **Fomentar la comunicación abierta y efectiva.** Establecer reuniones semanales o mensuales de equipo para compartir avances, resolver dudas y alinear objetivos. Implementar herramientas digitales para facilitar la comunicación diaria entre áreas y reducir malentendidos. Crear espacios de retroalimentación entre empleados y superiores, tanto de manera formal como informal.
2. **Fortalecer el trabajo en equipo.** Organizar actividades como talleres de resolución de conflictos, ejercicios para mejorar las relaciones entre las personas y reuniones informales para fortalecer vínculos entre colegas. Diseñar iniciativas que requieran cooperación entre diferentes áreas para fomentar la colaboración y el entendimiento mutuo.
3. **Mejorar la gestión de conflictos.** Ofrecer talleres sobre mediación, comunicación asertiva y resolución de problemas para todos los empleados, especialmente líderes. Diseñar un protocolo formal con un procedimiento claro y confidencial para manejar quejas y conflictos laborales.
4. **Promover la igualdad y la transparencia.** Garantizar que todos los empleados sean tratados con respeto y equidad, independientemente de su posición jerárquica. Implementar criterios claros para la asignación de salarios y responsabilidades, reduciendo posibles percepciones de injusticia.

5. **Mejorar las condiciones físicas y de trabajo.** Revisar los espacios de trabajo y los recursos, optimizar la iluminación y decoración para crear un ambiente cómodo y profesional. Evaluar la posibilidad de permitir modalidades de trabajo híbrido (cuando sea posible a nivel local y esté autorizado por el MRECIC).
6. **Crear iniciativas de bienestar.** Ofrecer actividades como pausas activas, charlas sobre salud mental y programas de apoyo emocional.
7. **Fomentar el liderazgo positivo.** Formar a los superiores SEN en habilidades de liderazgo, empatía y comunicación efectiva. Promover un estilo de liderazgo cercano y de apoyo, donde los empleados se sientan escuchados y valorados.

Ahora bien, cabe destacar que cuando las personas se sienten reconocidas y valoradas en su trabajo, es altamente probable que mejore tanto la gestión como el desempeño del organismo. Esto se debe a varios factores que influyen en la motivación y la productividad de los empleados, como el incremento en la motivación y el compromiso, la reducción de la rotación de personal, la reducción de conflictos y el aumento de la productividad, entre otros.

Krieger (2015) menciona:

Los motivadores son elementos que inducen a una persona a actuar de una manera o de otra. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace esta. Es obvio que en cualquier organización, los que la gestionan deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso. (p. 396)

Particularmente en la EMEXI la presencia de motivadores generaría impactos positivos ya que la mejora del clima laboral y el reconocimiento de la labor de los empleados implicaría que el personal local motivado y comprometido tienda a cumplir con mayor exactitud y prontitud sus tareas, lo que asegura que los objetivos diplomáticos, políticos, culturales y comerciales de la embajada se logren más eficientemente. Asimismo, se fortalecerá la imagen institucional, ya que un personal reconocido y satisfecho refleja profesionalismo y entusiasmo, mejorando la percepción de los socios internacionales y ciudadanos locales que interactúan con la embajada. A su vez, se dará una mayor cohesión entre áreas, se fortalecerá la integración entre secciones (administrativa, comercial, cultural, política), alineando esfuerzos hacia metas

comunes y en esa línea de ideas se fomentará la alineación con los valores diplomáticos, ya que la valoración del esfuerzo interno refuerza el mensaje de profesionalismo y excelencia que la embajada busca proyectar hacia el exterior.

En resumen, un programa efectivo de reconocimiento puede ser un catalizador para una gestión más eficiente y un desempeño superior en la EMEXI. Esto crea un círculo virtuoso: empleados más satisfechos trabajan mejor, lo que beneficia tanto a la embajada como a los objetivos de política exterior que busca alcanzar.

6. Conclusiones / reflexiones finales

La presente investigación abordó el desempeño del personal local de la Embajada de la República Argentina en México durante el período 2021-2023, enmarcándose dentro de los desafíos más amplios que enfrentan las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior. El estudio se originó a partir de un problema identificado: la percepción de desmotivación, insatisfacción y falta de desarrollo profesional entre el personal local, aspectos que afectan la eficiencia general y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la embajada.

El problema clave identificado fue la falta de oportunidades de crecimiento profesional, agravada por la ausencia de un sistema regulatorio homogéneo que abarque capacitación, reconocimiento y progresión en la carrera del personal local. Frente a esta realidad, el objetivo general fue analizar las falencias existentes y proponer soluciones concretas que en principio optimicen la gestión del personal en la EMEXI y del organismo en su conjunto. Asimismo, la hipótesis planteada en el trabajo se basó en que las problemáticas de desempeño del personal local de la EMEXI se debían a la falta de posibilidades de crecimiento profesional y de desarrollo ascendente (jerárquico y monetario) en su carrera.

En la metodología de investigación se utilizó un enfoque mixto exploratorio-descriptivo que combinó encuestas dirigidas tanto al personal local como al diplomático, además de un análisis exhaustivo de la documentación interna. Este método permitió no solo identificar discrepancias entre las percepciones de ambos grupos, sino también realizar un diagnóstico preciso del ambiente laboral y del rendimiento del personal. El análisis arrojó varios hallazgos clave:

1. **Discrepancias en la percepción del ambiente laboral:** El personal diplomático destacó la competencia técnica del personal local y señaló deficiencias en la

creatividad resolutive, la actitud hacia la formación profesional y problemas de compromiso.

2. **Falta de oportunidades de desarrollo:** Tanto las encuestas como los datos internos confirmaron que no se implementaron sistemas efectivos de capacitación ni programas de carrera para el personal local, lo que generó un sentimiento de estancamiento y desmotivación.
3. **Problemas de ambiente laboral y comunicación:** Se observaron conflictos interpersonales, críticas y una distribución desigual de las cargas de trabajo, lo cual afectó negativamente el clima organizacional.
4. **Fortalezas identificadas:** A pesar de los problemas, el personal local mostró experiencia técnica y conocimiento de sus tareas, lo que constituye una base sólida para la implementación de mejoras.

Los resultados de las encuestas demostraron que la gran mayoría de la planta local no ha recibido capacitaciones ni ha tenido oportunidades claras de ascenso o reconocimiento formal en su trabajo. Esto ha generado insatisfacción y desmotivación, lo que afectó su desempeño general. Por otro lado, el análisis reflejó una percepción de inequidad tanto en la distribución de tareas como en las remuneraciones, lo que alimentó el descontento y reforzó la falta de incentivos para un mejor rendimiento. Las encuestas también destacaron que muchos empleados sintieron que su trabajo no era valorado ni reconocido, lo cual impactó directamente en su compromiso y motivación.

Por lo hasta aquí mencionado, resulta menester afirmar que los datos recopilados apoyaron la hipótesis de que la ausencia de mecanismos de crecimiento y desarrollo profesional fue un factor crítico que contribuyó a las dificultades de desempeño del personal local. Ahora bien, durante la investigación además se identificaron factores adicionales que complementaron el planteamiento de la hipótesis, tales como la evidente existencia de conflictos en las relaciones laborales y la falta de comunicación interna efectiva, ya que aunque se detectó que el personal local poseía conocimientos técnicos adecuados, los problemas en el clima laboral, como conflictos interpersonales, críticas y desorganización, fueron indicadores de un entorno que no fomenta el desarrollo profesional ni personal.

Cabe destacar que cuando las personas se sienten reconocidas y valoradas en su trabajo, es altamente probable que mejore tanto la gestión como el desempeño del organismo. Esto se debe a factores que influyen en la motivación y la productividad de los empleados, tales como

el incremento en el compromiso, la reducción de la rotación de personal, la disminución de conflictos y el aumento de la eficiencia. En el caso particular de la EMEXI, el reconocimiento del trabajo del personal local no solo mejoraría el clima laboral, sino que también promovería un mayor cumplimiento y precisión en sus tareas, lo que contribuiría a alcanzar de manera más eficiente los objetivos diplomáticos, políticos, culturales y comerciales de la embajada. Además, un equipo motivado y satisfecho fortalecería la imagen institucional, proyectando profesionalismo y entusiasmo, mejorando la percepción que los socios internacionales y ciudadanos locales tienen de la embajada. A nivel interno, este reconocimiento fomentaría la cohesión entre áreas y la alineación de esfuerzos hacia metas comunes, reforzando los valores de profesionalismo y excelencia que la representación busca transmitir.

Como se mencionó previamente, el estudio se centró exclusivamente en la EMEXI, lo cual limita la generalización de los hallazgos. Por ello, se recomienda realizar investigaciones similares en otras sedes diplomáticas para validar las conclusiones y ajustar las recomendaciones a diversos contextos. Asimismo, aunque se identificaron mejoras prácticas inmediatas, la sostenibilidad y eficacia del sistema dependerían de un compromiso político y administrativo a largo plazo.

El diseño de un Sistema de Desarrollo de Carrera Local para la EMEXI constituye una recomendación clave de este estudio, orientada a mejorar la profesionalización y eficiencia de la embajada y las demás representaciones diplomáticas argentinas. Este sistema implicaría evaluaciones periódicas, capacitación y promociones basadas en mérito. Sin embargo, su implementación enfrentaría desafíos significativos, como la aprobación por parte de la Cancillería, la adaptación a las normativas laborales locales en los países donde operan las representaciones diplomáticas, la asignación de recursos adicionales, la resistencia interna, y la necesidad de garantizar sostenibilidad a largo plazo. Además, su éxito dependería de la capacitación del personal directivo y de su extensión equitativa a todas las representaciones, pese a las diferencias en recursos y capacidades.

Si bien la implementación del mencionado sistema en las representaciones diplomáticas argentinas es ambiciosa, es también una oportunidad estratégica para mejorar la motivación, el rendimiento y la eficiencia del personal. Enfrentar estos desafíos requiere un enfoque gradual, adaptativo y centrado en la realidad operativa y presupuestaria.

Finalmente, cabe destacar que este trabajo aporta herramientas prácticas y teóricas para optimizar la gestión de recursos humanos en las representaciones diplomáticas, lo que contribuye al fortalecimiento de la administración pública internacional. La implementación

exitosa del SDPL podría fortalecer significativamente la gestión de recursos humanos en las representaciones diplomáticas argentinas. Asimismo, sentaría las bases para que futuras investigaciones amplíen y profundicen el análisis de los sistemas de gestión del personal en contextos diplomáticos, promoviendo una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Cancillería Argentina.

7. Referencias bibliográficas

- Arredondo, R. (2016). *Derecho diplomático y consular*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Abeledo Perrot.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. (2003). *Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. 26 y 27 de junio de 2003. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas. (1961). *Convenio aprobado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Relaciones e Inmunidades Diplomáticas*. Recuperado de <https://www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm>
- Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina. (2009). *Villar de Stanga, Florencia c. Estado Nacional - Poder Ejecutivo Nacional - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Recuperado de <https://www.diariojudicial.com/news-52517-el-personal-de-las-embajadas-no-esta-amparado-por-la-ley-de-contrato-de-trabajo>
- Decreto N° 7743/1963, *Reglamento para las Representaciones Diplomáticas de la República Argentina*. (1963). Recuperado de <https://www.apsen.org.ar/wp-content/uploads/2015/12/Decreto-7743-63-Reglamentos-para-las-Representaciones-Diplom%C3%A1ticas-de-la-Rep%C3%BAblica-Argentina.pdf>
- Decreto N° 1973/1986, *Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Exterior de la Nación N° 20.957*. (1986). Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53630/texact.htm>
- Decreto N° 2098/2008, *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)*. (2008). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-2098-2008-148090>
- Dirección General de Trabajo, Consejería de Economía, Hacienda y Empleo. (2022). Resolución de 22 de julio de 2022, *Convenio Colectivo del Sector de Oficinas y*

- Despachos en la Comunidad Autónoma de Madrid 2022-2024*. (2022). Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, España. Recuperado de https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2022/08/13/BOCM-20220813-1.PDF
- Echebarría, Koldo. *La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público. Tendencias y Desafíos*. Recuperado de http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/12982/10_La%20Gestion%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20Sector%20Publico%2c%20Tendencias%20y%20Desafios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Felcman, I. (2001). *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizaciones de la administración pública argentina*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Argentina.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. Prentice-Hall.
- Fuertes A. (2014). *Gestión de procesos y desarrollo de la calidad en la administración pública*. En Krieger, M. *Estado y Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Galindo Carazo, O. (2024). *Las Embajadas y Oficinas Consulares deben aplicar el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos a sus empleados*. Cigarrán Abogados. España. Recuperado de <https://www.cigarran.com/convenio-colectivo/>
- Gómez Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Gore, E. (2001). *Organizaciones, Lenguaje y Capacitación*. Universidad de San Andrés, Argentina.
- Gore, E. y Mazzini Vázquez, M. (2003). *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral*. Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, Argentina, ADCA.
- Guibourg, R. (1994). *Observaciones sobre el Empleo Público*. Derecho del Trabajo (DT 1994-B). Buenos Aires, Argentina: Editorial Abeledo Perrot.
- Jereu, A. (27 de diciembre de 2022). *La precariedad del personal laboral de embajadas y consulados españoles*. El Periódico de España. Recuperado de <https://www.epe.es/es/internacional/20221227/precariedad-personal-laboral-embajadas-consulados-espanoles-80432730>

- Krieger, M. (2015). *Motivación de las personas en las organizaciones públicas*. En Krieger, M. y colaboradores, *Sociología de las organizaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Krieger, M. (2015). *Los grupos y los equipos en las organizaciones públicas*. En Krieger, M. y colaboradores, *Sociología de las organizaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Krieger, M. y Fassio, A. (2016). *El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en organizaciones públicas*. En Krieger, M. *Métodos y Técnicas de diagnóstico e intervención en organizaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Krieger, M. y Fassio, A. (2016). *Técnicas de diagnóstico e intervención de la organización pública en su conjunto*. En Krieger, M. *Métodos y Técnicas de diagnóstico e intervención en organizaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Krieger, M. y Fassio, A. (2016). *Cultura organizacional pública, técnicas de diagnóstico y de intervención organizacional*. En Krieger, M. *Métodos y Técnicas de diagnóstico e intervención en organizaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Errepar.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Mandel, G. (2013). *Lei local rege vínculo de auxiliares com embaixadas do Brasil*. Brasil: Consultor Jurídico. Recuperado de https://www.conjur.com.br/2013-dez-29/lei-pais-adotada-vinculo-auxiliares-embaixadas-brasil/?utm_source=chatgpt.com
- Marcó, F. Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2019). *Informe Final de Auditoría Nro. 15/2018 Embajada de la República Argentina en los Estados Unidos Mexicanos – EMEXI*.
- Ley N° 20.957, *Régimen para el Servicio Exterior de la Nación*. (1975). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=18795>
- Ley Federal del Trabajo, Estados Unidos Mexicanos. (2023). Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/>

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Colombia. (2012). Concepto N° 21/2012.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Argentina. (2014). Resolución N° 811/2014.
- OCDE (2021), *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Oszlak, O. (2009). *La profesionalización del servicio civil en América Latina; impactos sobre el proceso de democratización*, en Arellano, D. y otros, *La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina*. OEA-PNUD.
- Perona Mata, C. (2021). *Marco jurídico del personal laboral en el servicio exterior del Estado*. Trabajo y Derecho, España: Editorial Wolters Kluwer. Recuperado de <https://exterior.fe.ccoo.es/b4a83af774ab6eeacda7b2a099bb392e000063.pdf>
- Procuración del Tesoro de la Nación, Argentina. (1998). Dictamen 26 del 26 de febrero de 1998 [Tomo 224, p. 172]. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar/ptn-taiana-belfor-maria-carmen-26-n0224172-1998-02-26/12345672-7142-20no-tseu-pmocnematcid?&o=3&f=Total%7CTipo%20de%20Documento%7CFecha/1998%7COrganismo/PTN%7CPublicaci%F3n%7CTema/Derecho%20constitucional%7CEstado%20de%20Vigencia%7CAutor%7CJuridicci%F3n&t=31>
- Secretaría de la Función Pública, Argentina. (1993). Resolución N° 21/1993. Boletín Oficial. Recuperada de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=1F45152557343E458BFAE8E8C3B036A2?id=26794>
- Rodríguez, J. M. (1997). *El reto del trabajo en equipo*. Folio, Biblioteca IESE, Universidad de Navarra, Barcelona, España.
- Roncati, E. J. (1989). *La función diplomática*. Proyecto PNUD – CEPAL para los servicios exteriores de América Latina.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Secretaría de Relaciones Exteriores, México. (2018). *Políticas para la contratación de los empleados locales o prestadores de servicios en las representaciones de México en el exterior*. Recuperado de

https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgserh/politicas/PolContrEmpLoc_2010.pdf

Secretaría de Relaciones Exteriores, México. (2022). *Políticas para personal de contratación externa a la Secretaría de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <https://sre.gob.mx/component/phocadownload/category/7-normateca-interna?download=1424:politicas-para-personal-de-contratacion-externa-a-la-secretaria-de-relaciones-exteriores>

Social Security Administration. (2017). *Agreement Between the United States and Germany*. Recuperado de https://www.ssa.gov/international/Agreement_Pamphlets/documents/Germany.pdf

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Argentina. (2022). *Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado Presente al Estado Estratégico. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_herramientas_para_el_analisis_de_las_capacidades_estatales_del_estado_presente_al_estado_estrategico.pdf

Vilariño Pintos, E. (2016). *Curso de Derecho Diplomático y Consular*. Madrid, España: Tecnos.

8. Anexos

- ANEXO I Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México.
- ANEXO II Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México.
- ANEXO III Resultados Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México.
- ANEXO IV Resultados Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México.
- ANEXO V Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño.

ANEXO I “Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México”



Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México

El siguiente formulario es parte de la recolección de información para mi tesis final de Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental de la Escuela de Negocios y Administración Pública, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. La misma se titula “Diagnóstico del desempeño del personal local de la Embajada de la República Argentina en México (2021-2023)”.

El objetivo general de la tesis es analizar el rendimiento de los empleados locales, detectar falencias y sugerir correcciones para incentivar su desempeño. Por su parte, con este cuestionario se pretende caracterizar el desempeño laboral del personal e identificar el rendimiento en términos de eficiencia para luego diseñar sistemas de desarrollo profesional en la Embajada que mejoren la labor de los trabajadores en particular y del organismo en general.

Los datos son confidenciales y anónimos, y solo serán utilizados con fines académicos.

Desde ya agradezco enormemente su colaboración.

noellamurano@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

CARACTERÍSTICAS DEL EVALUADOR



1. ¿Cuál fue el **nivel de responsabilidad** de su cargo? *Marque una opción.* *

- Mayor jerarquía (Jefatura de Misión o Jefatura de Cancillería, con todo el personal a cargo)
- Jefatura de área
- Funcionario de área

2. ¿En qué años prestó funciones en la Embajada? *Marque una o varias opciones.* *

- 2021
- 2022
- 2023
- Otro

EVALUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL LOCAL A CARGO

Se agradecerá responder las preguntas con foco en el desempeño del personal local a su cargo, entre 2021 y 2023 o durante el tiempo en que usted prestó funciones en la Embajada dentro de ese periodo. En caso de haber tenido más de una persona a cargo, se sugiere responder respecto del grupo, considerando un promedio del desempeño.



3. ¿Cómo fue el nivel de **competencia profesional** de los empleados locales para la función? (Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.) *Marque una opción.* *

- Sobresaliente nivel de formación y experiencia aplicado a la función con excelencia
- Buen nivel de formación y experiencia, poseían y aplicaban adecuadamente los conocimientos técnicos y prácticos requeridos para su puesto
- Conocimientos limitados que fueron aplicados con dificultad a sus funciones
- Escaso nivel de conocimientos, no les permitió desempeñar su trabajo adecuadamente
- Otro

4. ¿Cómo fue el nivel de **cumplimiento con el trabajo** personal local de su área? (Aptitud para completar tareas y cumplir con las responsabilidades asignadas, de acuerdo con metas y plazos originalmente pactados.) *Marque una opción.* *

- Destacado
- Bueno
- Limitado/escaso/irregular
- Nulo
- Otro



5. ¿Cómo fue el nivel de **creatividad resolutiva** del personal local de su **área**? (Capacidad para generar propuestas, resolver problemas de manera autónoma y poner en práctica acciones novedosas.) *Marque una opción.*

- Excelente
- Bueno
- Limitado/escaso/irregular
- Nulo
- Otro

6. ¿Cómo fue la **capacidad de brindar asesoramiento e información** del personal local de su **área** hacia compañeros y/o a agentes ajenos al organismo? (Habilidad para transmitir conocimientos, ideas, consejos o sugerencias.) *Marque una opción.*

- Excelente
- Buena
- Limitada/escasa/irregular
- Nula
- Otro



7. ¿Cuál fue la **actitud formativa** del mencionado personal? *
(Predisposición para la actualización y la formación profesional)
Marque una opción.

- En constante capacitación y actualización acorde a sus funciones
- Se capacitaron regularmente
- Ocasionalmente se capacitaron o lo hicieron en otras materias
- No demostraron interés por mejorar sus conocimientos, nunca se capacitaron y tuvieron serias dificultades para comprometerse
- Usted no consideró que fuera necesario que el personal local se capacite para el mejor desempeño de sus funciones
- No se capacitaron porque la Embajada no les dio la posibilidad de hacerlo
- Otro

8. ¿Cómo fue el nivel de **presentismo y puntualidad** del personal? *
Marque una opción.

- Excelente, rara vez faltaron, eran puntuales y solicitaban licencias con suficiente antelación
- Bueno, se ausentaron pocas veces y cuando eran impuntuales existían causas justificadas
- Regular, solían llegar tarde sin causa justificada, solicitaban retirarse anticipadamente o se ausentaban sin informarlo con la debida antelación
- Regular, cumplieron, pero solicitaban constantemente permisos especiales (ingresar después o retirarse antes) o se quejaban de la jornada presencial en reiteradas ocasiones
- Malo, faltaban y/o eran impuntuales con frecuencia
- Otro



9. ¿En alguna oportunidad el personal **se negó** a cumplir funciones? *
Marque una o varias opciones.

- Sí, en reiteradas oportunidades
- En alguna oportunidad se negó a realizar actividades por no considerarlas de su competencia
- En alguna oportunidad se negó a realizar actividades por no tener ganas
- No se opuso, pero no realizó las actividades solicitadas
- Nunca se opuso, siempre cumplió con todas sus funciones
- Otro

10. ¿Durante su gestión tuvo que implementar alguno de los siguientes **regímenes disciplinarios**? *Marque una o varias opciones.* *

- Llamados de atención, aclaración verbal de diferencias
- Sanciones o apercibimientos escritos con o sin descuento salarial
- Despidos o desvinculaciones laborales
- Ninguna de las anteriores
- Otro

11. En general, ¿Cómo considera que fue el **desempeño** del personal de su área? *Marque una opción.* *

- Excelente, destacado
- Bueno, cumplió con los objetivos
- Regular, podría haber sido mejor
- Deficiente
- Otro



12. ¿Cómo considera que fue el **desempeño** del personal de las demás **áreas de la Embajada**? *Marque una opción.* *

- Excelente, destacado
- Bueno, cumplió con los objetivos
- Regular, podría haber sido mejor
- Deficiente
- Otro

13. ¿Qué **fortalezas** pudo destacar del grupo? *Marque una o varias opciones.* *

- Capacitación
- Compromiso
- Experiencia laboral
- Nivel de organización
- Nivel de productividad
- Trabajo en equipo
- Calidad de trabajo alcanzado
- Cantidad de trabajo alcanzado
- Manejo de los recursos
- Conocimiento de las tareas y responsabilidades
- Ninguna de las anteriores
- Otro



14. ¿Qué **debilidades** detectó en el grupo? *Marque una o varias opciones.* *

- Falta de capacitación
- Falta de compromiso
- Poca experiencia laboral
- Desorganización
- Falta de productividad
- Problemas de trabajo en equipo
- Mal ambiente laboral
- Mala calidad de trabajo
- Poca cantidad de trabajo
- Se sometió a críticas, quejas y chismes
- Mal manejo de los recursos
- Desconocimiento de las tareas y responsabilidades
- Ninguna de las anteriores
- Otro

EVALUACIÓN GENERAL DE LAS CONDICIONES LABORALES



15. ¿Cómo considera que fue el nivel de **satisfacción** del personal local con su trabajo? *Marque una opción.* *

- Alto. Incentivado, entusiasmado, superaba sus expectativas
- Normal. Satisfecho, cumplía sus objetivos personales y conforme económicamente
- Bajo. Decepcionado, frustrado, manifestaba que no le gustaba, pero continuaba trabajando
- Nulo. Manifestó en reiteradas ocasiones que quería cambiar de trabajo y que estaba pasando un pésimo momento
- Otro

16. ¿Cómo fue el nivel de **colaboración** y de **trabajo en equipo**? *Marque una opción.* *

- Excelente en su sección y con las demás secciones
- Bueno en su sección y deficiente con las demás secciones
- Deficiente en su sección y bueno con las demás secciones
- Deficiente en general
- Otro



17. ¿Cómo fue el nivel de **interés y compromiso** del personal local de su área con las tareas? *Marque una opción.* *

- Excepcional compromiso, siempre contó con colaboración y se involucraron activamente
- Buen nivel de compromiso, cumplieron con lo solicitado en tiempo y forma
- En algunas ocasiones demostraron desinterés y se limitaron a hacer lo justo y necesario
- Presentaron serias dificultades para comprometerse, en reiteradas ocasiones se les debía solicitar que cumplieran con sus deberes
- Otro

18. ¿Cómo considera que fue la **planta total** de empleados locales de la Embajada? *Marque una opción.* *

- Excesiva, pero bien distribuida
- Excesiva y mal distribuida
- Adecuada y bien distribuida
- Adecuada, pero mal distribuida
- Insuficiente, pero bien distribuida
- Insuficiente y mal distribuida
- Otro



19. ¿Cómo considera que fueron los **salarios** locales ofrecidos por la Embajada en comparación con el mercado laboral mexicano? *Marque una opción.* *

- Altos
- Buenos
- Regulares
- Bajos
- Otro

20. ¿Cómo considera que fue la **comunicación** interna general de la Embajada? *Marque una opción.* *

- Clara y efectiva entre todos
- Variable. Buena por momentos y deficiente en otros
- Solamente buena entre empleados locales
- Solamente buena entre autoridades
- Conflictiva en general
- Regular, deficiente, podría haber sido mejor
- No hubo comunicación
- Otro



21. ¿Considera que la Embajada otorgó oportunidades adecuadas para **capacitación**, el **desarrollo profesional** y el crecimiento de los empleados? *Marque una opción.* *

- Se brindaron reiteradas capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional
- Se brindaron capacitaciones, pero no oportunidades de desarrollo profesional
- Se brindaron oportunidades de desarrollo profesional, pero no capacitaciones
- Nunca se brindaron capacitaciones y tampoco se dieron oportunidades de desarrollo profesional
- Usted no considera necesario que la Embajada brinde capacitaciones y fomente el desarrollo profesional
- Otro

22. ¿Le gustaría que existiera un proceso de **evaluación de desempeño** del personal local en la Embajada? ¿Cree que con ello se reconocería y valoraría adecuadamente el trabajo? *Marque una opción.* *

- Sí. Que sea evaluado por todos (compañeros, jefes de área y jefe de misión o de cancillería)
- Sí. Que sea evaluado solamente por el jefe de área
- Sí. Que sea evaluado solamente por el jefe de misión o de cancillería
- Sí. Que se evalúen entre compañeros locales
- No le gustaría que sea evaluado. Cree que no es útil para reconocer o valorar el trabajo
- Le gustaría a usted ser evaluado por el personal local
- Otro



23. ¿Qué considera que podría haber hecho la Embajada para mejorar el **rendimiento** del personal local? *Marque una o varias opciones.* *

- Aumentar los salarios
- Reducir la jornada laboral o aplicar trabajo virtual
- Otorgar más días de descanso
- Proporcionar mayores responsabilidades y reconocimientos
- Ofrecer capacitaciones
- Reconocer el cumplimiento de objetivos
- Mejorar el ambiente laboral
- Cambiar a las autoridades de áreas
- Aumentar la exigencia y el control
- Ninguna de las anteriores
- Otro

24. ¿Considera que existió alguno de estos **conflictos** entre el personal local? *Marque una o varias opciones.* *

- Quejas habituales, molestias, discusiones, peleas
- Desgano, desinterés
- Ausencias reiteradas, licencias excesivas
- Actos de violencia física/verbal y/o faltas de respeto, acusaciones
- Incumplimiento de labores
- Robos o desaparición de objetos personales
- No hubo problemas
- Otro



25. ¿Cómo considera que se abordaron esas situaciones conflictivas? *
Marque una opción.

- Se abordaron entre todos los actores involucrados, de manera eficiente y justa
- Se abordaron bien, pero podría mejorar
- Se abordaron muy injustamente
- Los conflictos entre compañeros fueron resueltos entre ellos
- No se abordaron
- No hubo conflictos
- No estuvo de acuerdo con el manejo
- Otro

26. ¿En general, cómo fueron las **relaciones laborales** entre todo el personal de la Embajada? Marque una opción. *


- Excelentes
- Buenas
- Cordiales
- Conflictivas/Malas
- Otro

Aquí puede incorporar comentarios o sugerencias.

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

 Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.



ANEXO II “Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México”



Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México

El siguiente formulario es parte de la recolección de información para mi tesis final de Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental de la Escuela de Negocios y Administración Pública, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

La finalidad del presente cuestionario es detectar el grado de satisfacción laboral de la planta de trabajadores de la Embajada de la República Argentina en México y precisar cuáles son los intereses de los trabajadores. La información recabada será utilizada para el diseño de una propuesta de desarrollo profesional en la Embajada que mejore los incentivos de los trabajadores en particular y el desempeño del organismo en general.

Las respuestas son absolutamente anónimas y confidenciales y solo serán utilizadas con fines académicos. Desde ya agradezco enormemente su colaboración.

noellamurano@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

ÁREA DE DESEMPEÑO



1. ¿En qué sección cumplió funciones entre los años 2021 y 2023? *
Marque una opción.

- Administrativa
- Maestranza / Servicios generales / choferes
- Otra

2. ¿En qué años prestó funciones en la Embajada? *Marque una o varias opciones.* *

- 2021
- 2022
- 2023
- Otro

EVALUACIÓN GENERAL DE LAS CONDICIONES LABORALES

3. ¿Cuál fue su **nivel de satisfacción** general con su trabajo en la Embajada? *Marque una opción.*

- Alto
- Normal
- Bajo
- Nulo
- Otro



4. ¿En qué medida considera que su trabajo fue **reconocido**? Marque *una opción*. *

- Fue muy reconocido por todos
- Lo reconocieron mis jefes pero no mis compañeros
- Lo reconocieron mis compañeros pero no mis jefes
- Lo reconocieron personas ajenas a la Embajada
- Nunca fue reconocido
- Otro

5. ¿Ha habido algún cambio o acontecimiento en la Embajada que haya afectado su **rendimiento** o su perspectiva? Marque *una opción*. *

- Sí, para bien
- Sí, para mal
- No
- Prefiero no contestar
- Otro

Si quiere, puede profundizar la respuesta anterior

Tu respuesta



6. ¿En qué medida siente que le brindaron **oportunidades** adecuadas * para **capacitación y desarrollo profesional** en la Embajada? *Marque una opción.*

- Le brindaron reiteradas capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional
- Le brindaron capacitaciones, pero no oportunidades de desarrollo profesional
- Le brindaron oportunidades de desarrollo profesional, pero no capacitaciones
- Nunca le brindaron capacitaciones y tampoco le dieron oportunidades de desarrollo profesional
- Otro

7. ¿Cómo calificaría el nivel de **colaboración y el trabajo en equipo** * entre las diferentes secciones y equipos en la Embajada? *Marque una opción.*

- Excelente en su sección y con las demás secciones
- Bueno en su sección y deficiente con las demás secciones
- Deficiente en su sección y bueno con las demás secciones
- Deficiente en general
- Otro



8. ¿Cómo fueron sus **relaciones laborales** con sus compañeros, superiores directos y máximas autoridades? *Marque una opción.* *

- Excelentes con todos
- Cordiales con todos
- Buenas con compañeros, pero conflictivas con superiores directos y autoridades
- Buenas con compañeros y autoridades, pero conflictivas con superiores directos
- Buenas con compañeros y superiores directos, pero conflictivas con autoridades
- Conflictivas con compañeros, pero buenas con superiores directos y autoridades
- Conflictivas con compañeros y superiores directos, pero buenas con autoridades
- Conflictivas con compañeros y autoridades, pero buenas con superiores directos
- No tuvo relaciones
- Otro

9. ¿Con qué frecuencia se sintió **decepcionado** con su trabajo (desmotivado, no le gustó, deseó cambiarlo y/o quiso no tener que acudir)? *Marque una opción.* *

- Habitualmente se sintió desmotivado, todos los días deseaba no tener que acudir
- Algunas veces se sintió decepcionado de su trabajo
- Siempre le gustó su trabajo, estuvo conforme y nunca deseó cambiarlo
- Otro



10. ¿Cómo considera que fue la **carga de trabajo** en la Embajada? *
Marque una opción.

- La carga fue equitativa y manejable
- Todas las áreas tenían mucha carga de trabajo
- Todas las áreas tenían poca carga de trabajo
- Había distribución desigual de carga de trabajo entre las áreas y/o personas. Había áreas con sobrecarga y otras sin carga
- Otro

11. ¿Cómo considera que fue la **comunicación** interna general de la Embajada? *
Marque una opción.

- Clara y efectiva entre todas las secciones, con superiores directos y con autoridades
- Buena dentro de su área y deficiente con otras secciones de la Embajada
- Conflictiva con compañeros, pero buena con superiores y autoridades
- Solamente buena entre compañeros
- Solamente buena con máximas autoridades
- Solamente buena con superiores directos
- Regular, deficiente, podría haber sido mejor entre algunos actores
- No hubo comunicación
- Otro



12. ¿Cómo percibe el manejo de **situaciones conflictivas** dentro de la Embajada por parte de las autoridades? *Marque una o varias opciones.* *

- Se abordaron entre todos los actores involucrados, de manera eficiente y justa
- Se abordaron bien, pero podría mejorar
- Se abordaron muy injustamente
- Los conflictos entre compañeros fueron resueltos entre ellos
- No se abordaron
- No hubo conflictos
- No estuvo de acuerdo con el manejo de superiores directos
- No estuvo de acuerdo con el manejo de autoridades
- Otro

13. ¿Cómo percibió la capacidad de la Embajada para **adaptarse a cambios** repentinos o situaciones inesperadas? *Marque una opción.* *

- Excelente, fue adaptable y resiliente
- Buena, se adaptó y actuó correctamente, aunque podría haber sido mejor
- Regular, improvisó en situaciones inesperadas y cometió muchos errores
- Pésima, no supo adaptarse a cambios repentinos
- Otro



14. ¿Se sintió cómodo/a proporcionando sugerencias sobre **aspectos a mejorar** en la Embajada? *Marque una opción.* *

- Sí, se identificaron falencias y se mejoró continuamente
- Lo escucharon, pero no tuvieron en cuenta sus sugerencias
- No lo escucharon ni valoraron sus propuestas
- No le interesó aportar sugerencias, no es su trabajo
- Otro

15. ¿Sabía que el desempeño del personal diplomático es **evaluado** anualmente por la máxima autoridad de la Embajada? *Marque una opción.* *

- Si
- No
- Otro



16. ¿Le gustaría que existiera un proceso de **evaluación de desempeño** * del personal local en la Embajada? ¿Cree que con ello se reconocería y valoraría adecuadamente su trabajo? *Marque una opción.*

- Le interesaría ser evaluado por sus compañeros, superiores directos y autoridades
- Le gustaría ser evaluado solamente por sus superiores directos
- Le gustaría ser evaluado solamente por sus compañeros
- Le gustaría ser evaluado solamente por máximas autoridades
- No le gustaría ser evaluado. Cree que no es útil para reconocer o valorar su trabajo
- Le gustaría a usted evaluar a sus superiores y autoridades
- Otro

17. ¿Cómo evalúa la efectividad de la **gestión directiva** de la jefatura en * la Embajada en términos de proporcionar liderazgo de área, dirección y apoyo adecuados? *Marque una opción.*

- Excelente
- Buena, cumplió con sus expectativas
- Regular, tuvo muchos aspectos a mejorar
- Mala
- Otro



18. ¿Cuáles fueron sus **metas laborales**? Marque una o varias opciones. *

- Ganar más dinero
- Ascender profesionalmente
- Ser reconocido laboralmente
- Pasar un buen momento
- Generar vínculos personales
- Otro

19. ¿Qué podría haber hecho la Embajada para mejorar su **rendimiento**? Marque una o varias opciones. *

- Aumentar los salarios
- Reducir la jornada laboral o aplicar trabajo virtual
- Otorgar más días de descanso
- Proporcionar mayores responsabilidades y reconocimientos
- Ofrecer capacitaciones
- Reconocer el cumplimiento de objetivos
- Mejorar el ambiente laboral
- Cambiar a las autoridades de áreas
- Aumentar la exigencia y el control
- Ninguna de las anteriores
- Otro



20. ¿Qué es lo que más **valora** de su trabajo? *Marque una opción.* *

- La jornada laboral, los horarios
- La estabilidad del empleo
- El salario
- Trabajar para el país
- El equipo de trabajo
- Las funciones que cumple
- Ninguna de las anteriores
- Otro

Aquí puede incorporar comentarios o sugerencias para sentirse más satisfecho con su trabajo.

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

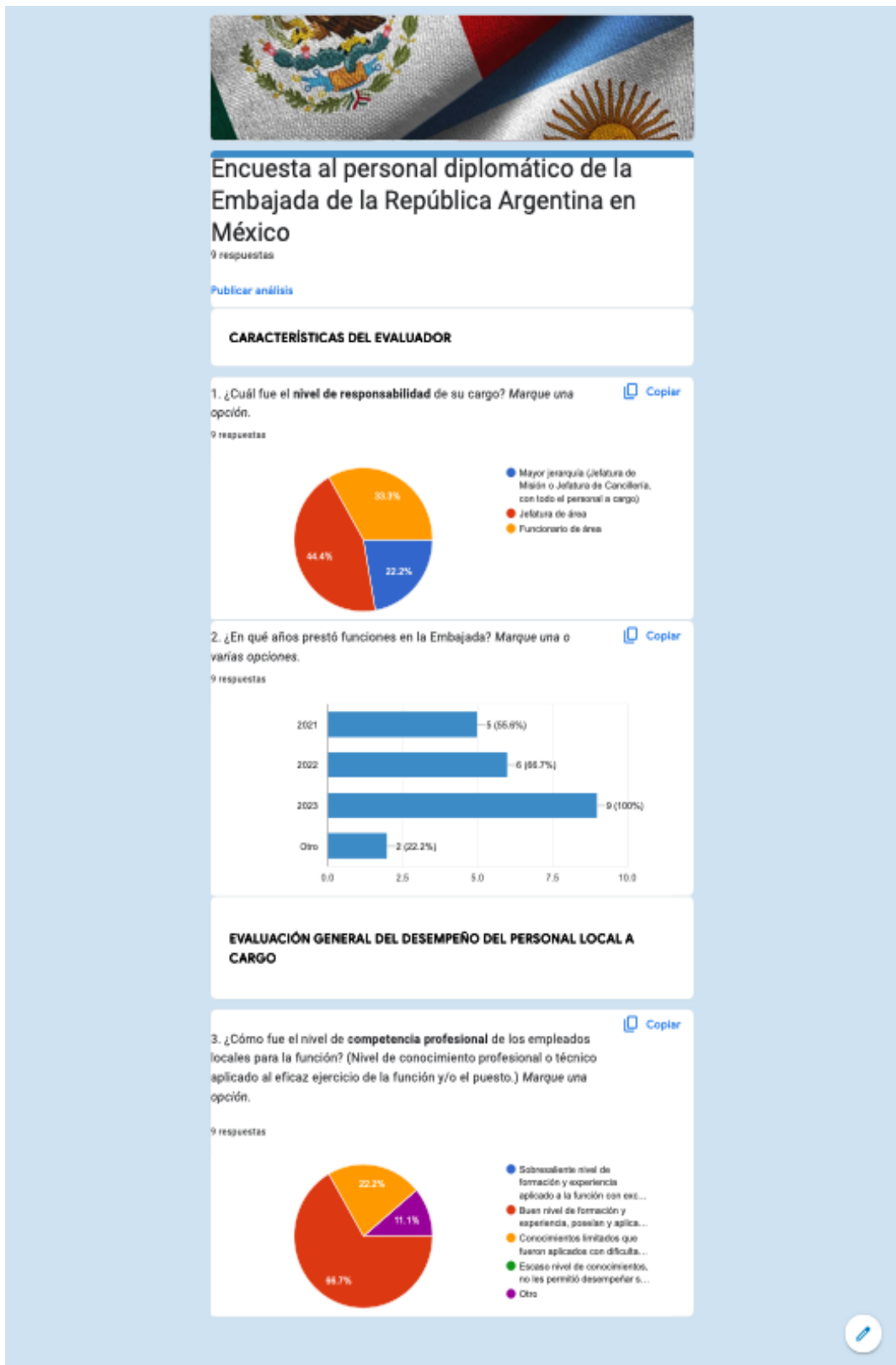
Google no creó ni aprobó este contenido. - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios



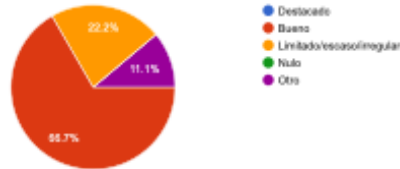
ANEXO III “Respuestas a la Encuesta al personal diplomático de la Embajada de la República Argentina en México”



4. ¿Cómo fue el nivel de **cumplimiento con el trabajo personal local** de su área? (Aptitud para completar tareas y cumplir con las responsabilidades asignadas, de acuerdo con metas y plazos originalmente pactados.) Marque una opción.

[Copiar](#)

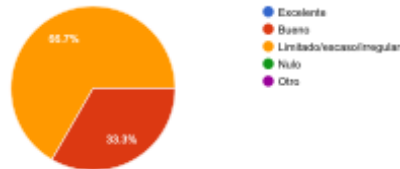
9 respuestas



5. ¿Cómo fue el nivel de **creatividad resolutiva** del personal local de su área? (Capacidad para generar propuestas, resolver problemas de manera autónoma y poner en práctica acciones novedosas.) Marque una opción.

[Copiar](#)

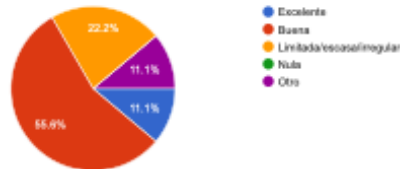
9 respuestas



6. ¿Cómo fue la **capacidad de brindar asesoramiento e información** del personal local de su área hacia compañeros y/o a agentes ajenos al organismo? (Habilidad para transmitir conocimientos, ideas, consejos o sugerencias.) Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



7. ¿Cuál fue la **actitud formativa** del mencionado personal? (Predisposición para la actualización y la formación profesional) Marque una opción.

[Copiar](#)

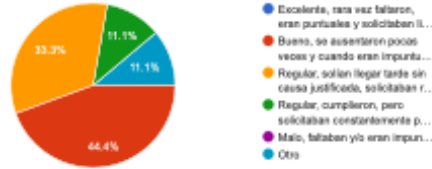
9 respuestas



8. ¿Cómo fue el nivel de **presentismo y puntualidad** del personal?
 Marque una opción.

[Copiar](#)

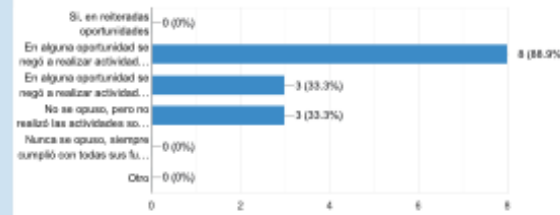
9 respuestas



9. ¿En alguna oportunidad el personal **se negó** a cumplir funciones?
 Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

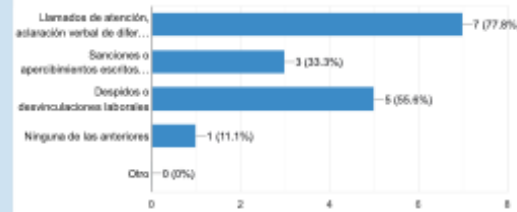
9 respuestas



10. ¿Durante su gestión tuvo que implementar alguno de los siguientes **regímenes disciplinarios**? Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

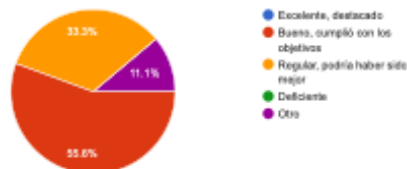
9 respuestas



11. En general, ¿Cómo considera que fue el **desempeño** del personal de su área? Marque una opción.

[Copiar](#)

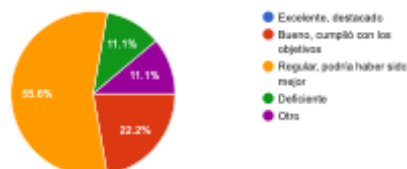
9 respuestas



12. ¿Cómo considera que fue el **desempeño** del personal de las demás áreas de la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

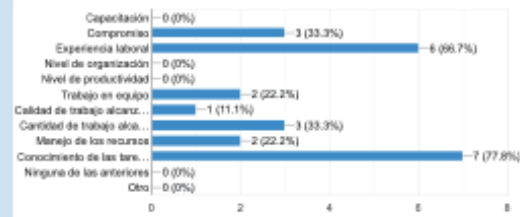
9 respuestas



13. ¿Qué fortalezas pudo destacar del grupo? Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

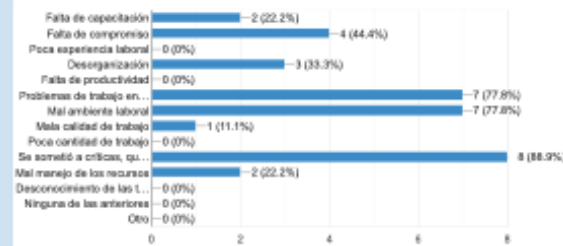
9 respuestas



14. ¿Qué debilidades detectó en el grupo? Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

9 respuestas

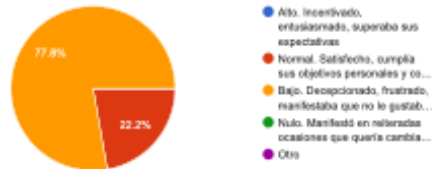


EVALUACIÓN GENERAL DE LAS CONDICIONES LABORALES

15. ¿Cómo considera que fue el nivel de satisfacción del personal local con su trabajo? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



16. ¿Cómo fue el nivel de colaboración y de trabajo en equipo? Marque una opción.

[Copiar](#)

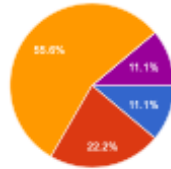
9 respuestas



17. ¿Cómo fue el nivel de **interés y compromiso** del personal local de su área con las tareas? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



- Etcetera, pero bien distribuida
- Buena nivel de compromiso, siempre contó con colaboración y se involucraron activamente
- Buena nivel de compromiso, cumplieron con lo solicitado e...
- En algunas ocasiones demostraron desinterés y se l...
- Presentaron serias dificultades para comprometerse, en robe...
- Otros

18. ¿Cómo considera que fue la **planta total** de empleados locales de la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas

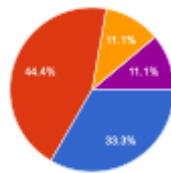


- Etcetera, pero bien distribuida
- Etcetera, pero mal distribuida
- Adecuada y bien distribuida
- Adecuada, pero mal distribuida
- Insuficiente, pero bien distribuida
- Insuficiente y mal distribuida
- Otros

19. ¿Cómo considera que fueron los **salarios** locales ofrecidos por la Embajada en comparación con el mercado laboral mexicano? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas

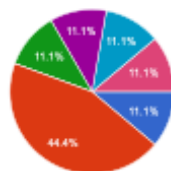


- Altos
- Buenos
- Regulares
- Bajos
- Otros

20. ¿Cómo considera que fue la **comunicación interna** general de la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



- Clara y efectiva entre todos
- Variable. Buena por momentos y deficiente en otros
- Solamente buena entre empleados locales
- Solamente buena entre asist...
- Conflictiva en general
- Regular, deficiente, podría ha...
- No hubo comunicación
- Otros

21. ¿Considera que la Embajada otorgó **oportunidades adecuadas** para fomentar la **capacitación**, el **desarrollo profesional** y el crecimiento de los empleados? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



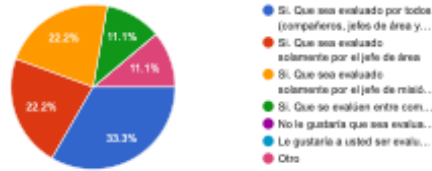
- Se brindaron reiteradas capacitaciones y oportunied...
- Se brindaron capacitaciones, pero no oportunidades de des...
- Se brindaron oportunidades de desarrollo profesional, pero n...
- Nunca se brindaron capacitaciones y tampoco se...
- Usted no considera necesaria...
- Otros



22. ¿Le gustaría que existiera un proceso de **evaluación de desempeño** del personal local en la Embajada? ¿Cree que con ello se reconocería y valoraría adecuadamente el trabajo? Marque una opción.

[Copiar](#)

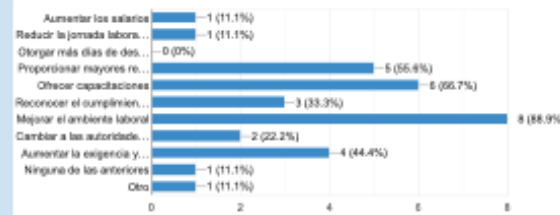
9 respuestas



23. ¿Qué considera que podría haber hecho la Embajada para mejorar el **rendimiento** del personal local? Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

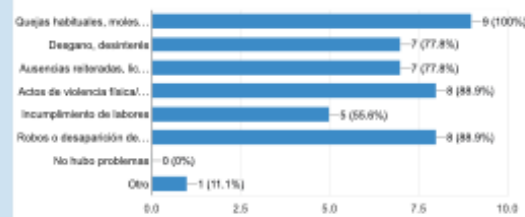
9 respuestas



24. ¿Considera que existió alguno de estos **conflictos** entre el personal local? Marque una o varias opciones.

[Copiar](#)

9 respuestas



25. ¿Cómo considera que se abordaron esas situaciones conflictivas? Marque una opción.

[Copiar](#)

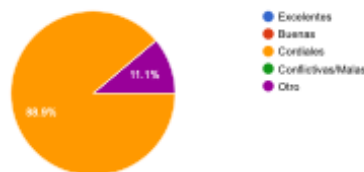
9 respuestas



26. ¿En general, cómo fueron las **relaciones laborales** entre todo el personal de la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

9 respuestas



Aquí puede incorporar comentarios o sugerencias.

3 respuestas

El trabajo del personal local no ofrece posibilidades de desarrollo profesional y el hecho de que periódicamente lleguen funcionarios diplomáticos a la sede, a veces de menor edad y experiencia laboral específica, puede resultar frustrante para ellos. Cuando un trabajador local acumula años y experiencia en su puesto, puede tender a considerar que está mejor preparado que un funcionario diplomático y/o que su trabajo merece un salario mayor. Sin embargo, las competencias de los funcionarios diplomáticos y de los trabajadores locales son muy distintas. La frustración del personal local podría deberse a expectativas equivocadas acerca de su trabajo, que esencialmente es el de asistente. Esto, de todas maneras, no implica que no deban existir más posibilidades de desarrollo profesional. Por último, más allá de las oportunidades de mejora en términos organizacionales, el desempeño particular de los funcionarios diplomáticos que trabajan de forma directa con el personal local (y el de la jefatura de misión) influyen fuertemente en el nivel de satisfacción y compromiso laboral de los colaboradores.

Que los cargos de jefatura se den por capacidad y no por rango.

Tuve que elegir en varias ocasiones el ítem "Otro" dado que en mi caso presté funciones en todas las secciones de la Embajada y también estuve como Enc de Neg al, y como Jefe de Cancillería. Por esa razón, puedo dar un feedback sobre los empleados que trabajaban en todas las secciones (comercial, política, cultural y administrativa). En tal sentido, no puedo responder algunas preguntas por la totalidad de los empleados, ya que corresponden a diferentes secciones, y porque hay una gran variedad en las tareas que realizan, así como en el compromiso y el interés con respecto a cada tarea, entre otras variables. Es decir, no es igual el compromiso de un empleado para una misión comercial que para el festejo de una fecha patria. Tampoco es el mismo compromiso el que se manifiesta para recibir una capacitación y abordar temas nuevos, que para realizar gestiones rutinarias. Hay empleados a los que no les gusta salir de la rutina, pero las tareas (rutinarias) que hacen, las hacen muy bien. En general, siempre hubo algunos funcionarios que desempeñaron mejor su labor, pero tal vez les faltaba un poco de creatividad o capacidad para sugerir cursos de acción novedosos. Es una Embajada en la que lo comercial tiene notoriamente más carga laboral. Más aún, teniendo en cuenta que en México - a diferencia de países como Brasil, EEUU, China, España, Canadá, por mencionar algunos- sólo hay una Sede con competencias comerciales, lo que sobrecarga mucho a los funcionarios y empleados locales, dotación que además se encontró en franca reducción en el periodo que me tocó, sobre todo teniendo en cuenta la demanda que hubo en el mismo periodo (la gestión del Emb Tomada fue particularmente intensa, a diferencia de gestiones anteriores, con visitas presidenciales, de cancilleres y de otras visitas de alto nivel). Esa reducción de RRHH, que se evidenció en todas las secciones, atendió a diferentes motivos, algunos de los cuales apoyé personalmente, otros que se dieron de manera circunstancial.

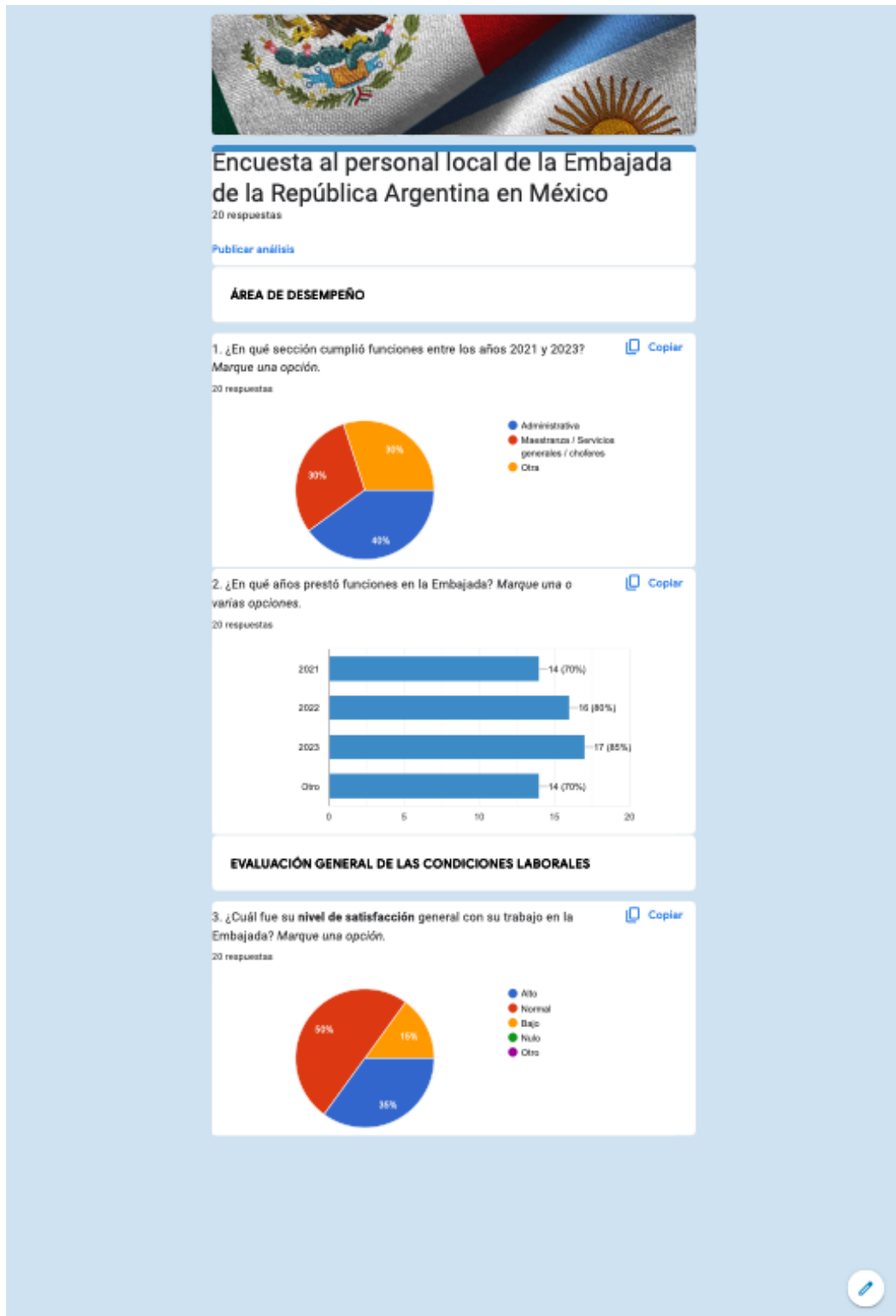
Google no creó ni aprobó este contenido. - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad

Does this form look suspicious? [Report](#)

Google Formularios



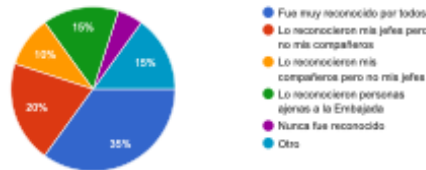
ANEXO IV “Respuestas a la Encuesta al personal local de la Embajada de la República Argentina en México”



4. ¿En qué medida considera que su trabajo fue reconocido? Marque una opción.

[Copiar](#)

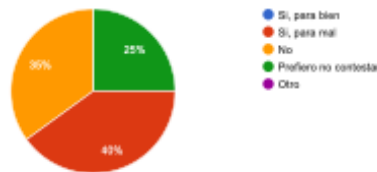
20 respuestas



5. ¿Ha habido algún cambio o acontecimiento en la Embajada que haya afectado su rendimiento o su perspectiva? Marque una opción.

[Copiar](#)

20 respuestas



Si quiere, puede profundizar la respuesta anterior

8 respuestas

- El cambio de pago de mi sueldo, el nuevo contrato y un aumento de sueldo que no fue aumento
- No gracias
- El recambio de personal diplomático ha sido para mal, arruinando todas las gestiones y actividades programadas con anterioridad y no dejando trabajar
- Independientemente que me guste o no el cambio, considero que no afecta mi rendimiento de trabajo.
- Durante el tiempo laborado todo transcurió con la misma rutina diaria sin cambios significativos
- A partir de 2023 hubo un cambio en la conducción de la sección que hasta el día de hoy no encuentra, a mi ver, la manera de dirigirla.
- Hubo oportunidades para aprender de la pandemia como promover el trabajo remoto y no se aprovecharon a pesar de la insistencia por traer cambios positivos y significativos al trabajo optimizando el uso del tiempo.
- Por la naturaleza del trabajo como personal local, no hay movilidad laboral ni en cuanto a tareas ni en cuanto a sueldo y con el tiempo, uno se siente estancado.

6. ¿En qué medida siente que le brindaron oportunidades adecuadas para capacitación y desarrollo profesional en la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

20 respuestas



7. ¿Cómo calificaría el nivel de **colaboración y el trabajo en equipo** entre las diferentes secciones y equipos en la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

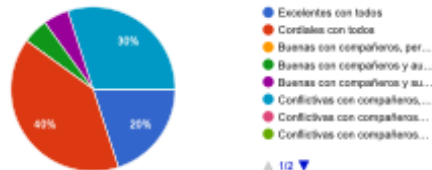
20 respuestas



8. ¿Cómo fueron sus **relaciones laborales** con sus compañeros, superiores directos y máximas autoridades? Marque una opción.

[Copiar](#)

20 respuestas



9. ¿Con qué frecuencia se sintió **decepcionado** con su trabajo (desmotivado, no le gustó, deseó cambiarlo y/o quiso no tener que acudir)? Marque una opción.

[Copiar](#)

20 respuestas



10. ¿Cómo considera que fue la **carga de trabajo** en la Embajada? Marque una opción.

[Copiar](#)

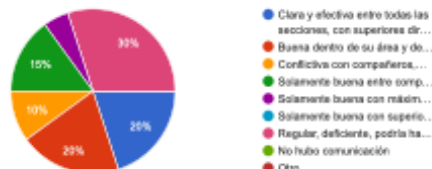
20 respuestas



11. ¿Cómo considera que fue la **comunicación interna general** de la Embajada? Marque una opción.

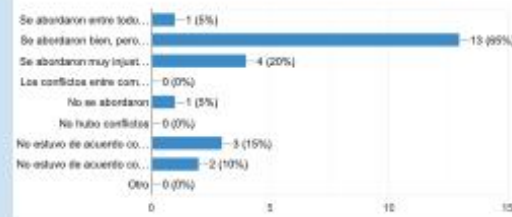
[Copiar](#)

20 respuestas



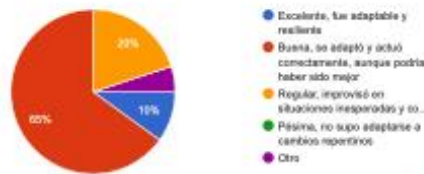
12. ¿Cómo percibe el manejo de **situaciones conflictivas** dentro de la Embajada por parte de las autoridades? Marque una o varias opciones. [Copiar](#)

20 respuestas



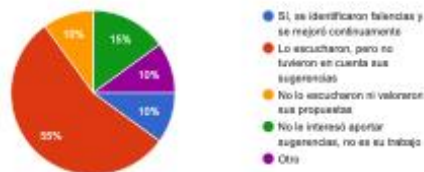
13. ¿Cómo percibió la capacidad de la Embajada para **adaptarse a cambios repentinos** o situaciones inesperadas? Marque una opción. [Copiar](#)

20 respuestas



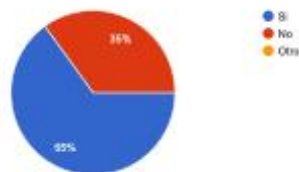
14. ¿Se sintió cómodo/a proporcionando sugerencias sobre **aspectos a mejorar** en la Embajada? Marque una opción. [Copiar](#)

20 respuestas



15. ¿Sabía que el desempeño del personal diplomático es **evaluado** anualmente por la máxima autoridad de la Embajada? Marque una opción. [Copiar](#)

20 respuestas



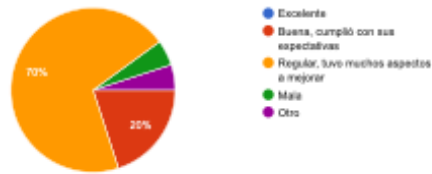
16. ¿Le gustaría que existiera un proceso de **evaluación de desempeño** del personal local en la Embajada? ¿Cree que con ello se reconocería y valoraría adecuadamente su trabajo? Marque una opción. [Copiar](#)

20 respuestas



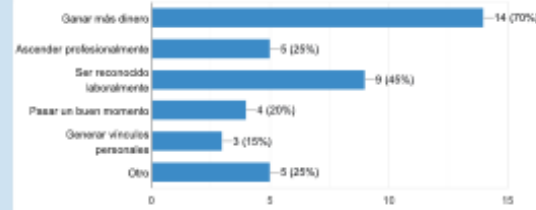
17. ¿Cómo evalúa la efectividad de la **gestión directiva** de la jefatura en la Embajada en términos de proporcionar liderazgo de área, dirección y apoyo adecuados? Marque una opción.

20 respuestas



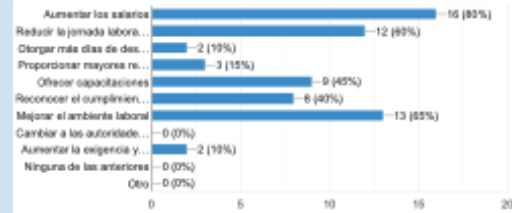
18. ¿Cuáles fueron sus **metas laborales**? Marque una o varias opciones.

20 respuestas



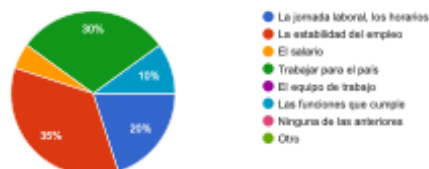
19. ¿Qué podría haber hecho la Embajada para mejorar su **rendimiento**? Marque una o varias opciones.

20 respuestas



20. ¿Qué es lo que más **valora** de su trabajo? Marque una opción.

20 respuestas



Aquí puede incorporar comentarios o sugerencias para sentirse más satisfecho con su trabajo.

0 respuestas

Un aumento de sueldo por la capacidad y mi antigüedad

Que respeten el trabajo de limpieza y cuando necesites d su apoyo para mantener limpias las áreas. Que te respeten que no eres su sirvienta que somos igual que todas las demás. Solo una empleada más.

Que allá más compañerismo empatía

Me gusta mucho mi trabajo, he trabajado muy bien con los embajadores, pero no ha sido lo mismo con los funcionarios de menores rangos.

Me desmotiva mucho los períodos de inactividad durante el año. Siento que, en muchos casos, se cae en la mediocridad y en la costumbre de simplemente cumplir, sin buscar mejorar o ir más allá de los objetivos establecidos.

También me desanima saber que no hay posibilidad de un aumento económico o alguna ventaja como el trabajo virtual, ya que los gastos en viáticos son significativos.

Me gustaría que el horario laboral fuera de 8 a 3 pm

Se requiere mayor empatía entre trabajadores locales para colaborar en tareas que requieren hacer equipo, ya que en ocasiones observé que se desinteresaban y comentaban que eso no marcaba en su contrato o no querían colaborar.

Google no creó ni aprobó este contenido. - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad

Does this form look suspicious? [Report it](#)

Google Formularios



ANEXO V “Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño”

Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño

Parte 1: Autoevaluación

Embajada de la República Argentina en México (EMEXI)

Empleado Evaluado: _____

Sección/Área: _____

Cargo/Puesto: _____

Superior Directo: _____

Periodo Evaluado: Del _____ al _____

Instrucciones: Reflexione sobre su desempeño en el periodo evaluado y responda las siguientes preguntas de forma honesta.

1. **Cumplimiento de responsabilidades:** ¿Siente que cumplió con las tareas asignadas en tiempo y forma?

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Rara vez

Explique brevemente:

2. **Trabajo en equipo y colaboración:** ¿Cómo evalúa su capacidad para colaborar con sus compañeros?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

Describa una situación en la que haya trabajado en equipo:

3. **Resolución de problemas:** ¿Se considera eficaz resolviendo problemas en su área de trabajo?

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Rara vez

De un ejemplo de un problema que resolvió exitosamente:

4. **Comunicación interpersonal:** ¿Qué tan efectiva considera su comunicación con compañeros y superiores?

- Muy efectiva
- Efectiva
- Regular
- Poco efectiva

5. **Satisfacción laboral:** ¿Se siente motivado y satisfecho con su trabajo?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Qué aspectos mejoraría en su puesto actual?

Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño

Parte 2: entre Pares

Embajada de la República Argentina en México (EMEXI)

Empleado Evaluado: _____

Sección/Área: _____

Cargo/Puesto: _____

Superior Directo: _____

Periodo Evaluado: Del _____ al _____

Instrucciones: Evalúa al compañero de sección con el que interactuaste directamente durante este periodo. Las respuestas son anónimas y deben ser objetivas.

1. **Trabajo en equipo:** Este compañero demuestra disposición para colaborar:
 - Siempre
 - Generalmente
 - A veces
 - Rara vez

2. **Cumplimiento de responsabilidades:** Este compañero cumple con sus responsabilidades en tiempo y forma:
 - Siempre
 - Generalmente
 - A veces
 - Rara vez

3. **Resolución de problemas:** Este compañero aporta soluciones efectivas a los problemas:
 - Siempre
 - Generalmente
 - A veces
 - Rara vez

4. **Comunicación interpersonal:** Este compañero mantiene una comunicación clara y respetuosa:

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Rara vez

5. **Contribución al ambiente laboral:** Este compañero contribuye positivamente al clima laboral:

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Rara vez

Espacio para comentarios adicionales

¿Qué destacarías como principal fortaleza de este compañero?

¿Qué aspecto consideras que podría mejorar?

Propuesta de Formulario de Evaluación del Desempeño

Parte 3: por Superior Directo

Embajada de la República Argentina en México (EMEXI)

Empleado Evaluado: _____

Sección/Área: _____

Cargo/Puesto: _____

Superior Directo: _____

Periodo Evaluado: Del _____ al _____

Sección 1: Cumplimiento de Objetivos

Para cada objetivo establecido al inicio del periodo, evalúe el nivel de cumplimiento.

Objetivo	Cumplimiento	Observaciones
1. _____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Excelente	_____ _____ _____ _____ _____
2. _____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Excelente	_____ _____ _____ _____ _____
3. _____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Excelente	_____ _____ _____ _____ _____

Sección 2: Evaluación de Competencias

Utilice la escala de 1 (Deficiente) a 5 (Excelente) para evaluar cada aspecto.

Competencia	Calificación	Observaciones
Conocimiento técnico	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Capacidad de adaptación	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Comunicación interna	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

Sección 3: Actitudes y Compromiso

Evalúe las actitudes demostradas durante el periodo.

Aspecto Evaluado	Calificación	Observaciones
Proactividad	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Participación en capacitaciones	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Compromiso con los objetivos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

Sección 4: Evaluación General

Puntos Fuertes Identificados:

1. _____

2. _____

3. _____

Áreas de Mejora Identificadas:

1. _____

2. _____

3. _____

Sección 5: Plan de Desarrollo

1. Capacitaciones Recomendadas: _____

2. Nuevas Responsabilidades Asignadas: _____

3. Sugerencias del Evaluado: _____

Conclusión y Firma

Calificación Final Global (Promedio):

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

Evaluador: _____

Fecha: _____

Firma del Evaluador: _____

Empleado Evaluado: _____

Firma del Evaluado: _____