



Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

**Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para Favorecer  
un Ambiente de Alto Rendimiento en un Marco Estratégico**

Alumna: Jessica Vanina Nieto

Profesor Tutor: Ing. Eugenio Orlando Vannucci

- Septiembre, 2014 -



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

**1. DEDICATORIA**

*Está dedicado este trabajo a mis seres queridos que me sustentan y ayudan en cada objetivo personal y profesional que me proponga. En especial a mi familia, mi esposo Gabriel y mi pequeño príncipe Felipe.*

**2. FORMULARIO C**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO**  
**TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO**

Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para Favorecer un  
Ambiente de Alto Rendimiento en un Marco Estratégico

**Integrante:** Jessica Vanina Nieto– Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Ing. Eugenio Orlando Vannucci

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** Beltramino, Nicolás

**Vocal:** García, Isabel

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....



### **3. ÍNDICE**

1. DEDICATORIA.....	I
2. FORMULARIO C.....	II
3. ÍNDICE .....	III
4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
5. PLANTEO METODOLÓGICO.....	13
5.1. Justificación .....	13
5.2. Objetivos Generales y Específicos.....	14
5.2.1. Objetivo General: .....	14
5.2.2. Objetivos Específicos:.....	14
5.3. Métodos de análisis de datos .....	15
6. MARCO TEÓRICO .....	17
6.1. Aporte Escuela de la Teoría General de Sistemas.....	17
6.1.1. Pensamiento Sistémico .....	20
6.1.2. Definición de Sistema y Estructura .....	21
6.1.3. Dinámica de Sistemas.....	23
6.1.4. Ciclo Reforzador y Ciclo Compensador .....	24
6.1.5. Diagramas de Ciclo Causal.....	24
6.1.6. Pensamiento Sistémico y mapas de proceso: una combinación natural <sup>25</sup>	
6.2. Perspectiva de la Administración Estratégica .....	26
6.2.1. Capacidad Estratégica .....	29
6.2.2. Diagnóstico de la Capacidad Estratégica .....	32



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

6.2.3. Gestión de la Capacidad Estratégica .....	34
6.3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	35
6.3.1. Estrategia y personal.....	39
6.3.5. Modelos y Enfoques sobre la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos .....	42
6.3.6. Proactividad en la relación dirección de recursos humanos y estrategia.....	43
6.4. Sistema de Evaluación de Desempeño .....	46
6.4.1. Fines e importancia de la evaluación del rendimiento .....	48
6.4.2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño .....	50
6.4.3. Razones por las que a veces fracasan los programas de evaluación de desempeño. ....	52
6.4.4. Decisiones relativas a la evaluación del rendimiento. ....	53
6.4.5. Métodos de Evaluación de Desempeño .....	56
6.4.6. La Entrevista de Evaluación .....	59
7. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	61
7.1. Análisis de Entrevistas a Directivos y Encargados de Área.....	61
7.2. Análisis de Encuestas a Empleados.....	65
7.3. Observaciones al Análisis realizado a las Encuestas a Empleados.....	71
8. PROPUESTA DE MEJORA .....	74
8.1. Metodología .....	77
8.2. Cronograma.....	80
8.3. Consideraciones en cuanto a la metodología. ....	80
8.4. Formulario de Evaluación de Desempeño.....	82



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

9. BIBLIOGRAFÍA .....	86
10. ANEXOS.....	88
10.1. Formulario de Entrevistas .....	88
10.1.1. Entrevistas a Directores de H+A.....	88
10.1.2. Entrevista a Encargados de Área .....	90
10.1.3. Entrevista a Encargados de RRHH .....	91
10.2. Encuesta.....	93
10.2.1. Encuesta a Empleados.....	93
10.3. Documentos, registros y materiales organizacionales:.....	94
10.3.1. Novedades de H+A y del Cluster .....	94
10.3.2. Ley 25.922 - LEY DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE - Definición, ámbito de aplicación y alcances. ....	99



#### **4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) se han convertido con los años en el nuevo paradigma de la economía mundial. El conocimiento es la nueva nave insignia de la economía moderna. Frente a este escenario, Argentina tiene todas las capacidades competitivas y comparativas para posicionarse en el mundo como un proveedor destacado de productos y soluciones basadas en *software*.

Según datos de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), la industria crecerá un 90% para 2016, generando al menos 70.000 nuevos puestos de trabajo. Se pautó como objetivo alcanzar, para esa fecha, una facturación total de 20.000 millones de pesos y exportaciones por 3.000 millones de dólares. Por otro lado, en el documento del CESSI<sup>1</sup> se definen, además, los temas claves que se deben tener en cuenta para solidificar el crecimiento de la industria de IT en la Argentina.

Los ejes del Plan de Acción Sectorial de la Industria del *Software* 2008 – 2011 complementan a los planteados en 2004 cuando el sector definió su plan estratégico a 10 años en un documento generado en el Foro de *Software* y Servicios Informáticos.

Argentina está buscando posicionarse en el mercado internacional. La informática aplicada, la agroindustria, la salud y los contenidos dinámicos, entre otros, son sectores donde el país puede participar competitivamente.

De todas maneras, los esfuerzos del sector SSI argentino para posicionarse como exportador de software de calidad comienzan a ser reconocidos por prestigiosas instituciones educativas, por ejemplo un informe publicado por el *Software Engineering Institute* (SEI) de la Universidad Carnegie-Mellon ubicó al país en el puesto 12 en todo el mundo en cuanto al nivel de adopción CMMI (*Capability Maturity Model Integration*).

---

<sup>1</sup> “Propuestas para un Plan Estratégico 2004-2014” del CESSI



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

La CESSI cada año evalúa las condiciones de entorno y los escenarios de los mercados, para luego poder definir las metas específicas del año. En el último Plan realizado presente el siguiente FODA en relación al negocio del *Software* y Servicio Informáticos.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura Física</li><li>• Nivel educativo de la población</li><li>• Costos competitivos</li><li>• Actitud Abierta a negocios en el mundo</li><li>• Entidades empresariales sólidas</li><li>• Políticas Públicas específicas</li><li>• Interés en la clusterización</li><li>• Asociativismo empresario en aumento</li><li>• Fuerte participación en el negocio de Internet de habla hispana</li><li>• Importante crecimiento en el número de empresas certificadas en calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda mundial de talentos</li><li>• Mercado TI creciente y con proyecciones positivas</li><li>• Visión de Argentina como un país productor calificado</li><li>• Algunos segmentos de la economía creciendo y siendo competitivos</li><li>• Mayor receptividad por parte de los actores del poder político y económico en desarrollar la industria</li><li>• Debilidades de algunos proveedores:</li><li>• Países Centrales: Costos y falta de talentos</li><li>• India: Problemas de infraestructura y costos crecientes</li><li>• China: Idiomas</li><li>• Brasil: Falta de actitud exportadora/ Idiomas</li><li>• México: Fuerte presencia americana/ RRHH</li><li>• España: Socio natural de Argentina y</li></ul>



<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pocas empresas del sector SSI con proyección regional y/o global.</li><li>• La marca país todavía no nos identifica.</li><li>• El consumo interno de SSI no ha sido capaz de generar una masa critica</li><li>• Escasa vinculación con las cadenas productivas</li><li>• Bajo nivel de uso de I&amp;D en los productos</li><li>• Poca articulación con el sistema científico</li><li>• Mínimo trabajo en articulación con el estado para usar su poder de compra</li><li>• Ausencia de un mercado de capitales aplicable</li><li>• Sistema financiero no proclive a estos emprendimientos</li><li>• Limitaciones al crecimiento ligadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La distribución mundial del trabajo, podría crear un caldo de cultivo para que los talentos sean absorbidos a actividades de bajo valor agregado</li><li>• La diferencia entre la tasa de crecimiento de los RRHH y los requerimientos es una limitación</li><li>• Desaliento al empuje exportador</li><li>• Readequación de las estructuras empresarias a los nuevos escenarios de crecimiento</li></ul>

Para potenciar al sector, el Ministerio de Economía de la Nación sancionó en 2004 la Ley de Promoción Industrial (25.922), que ofrece beneficios fiscales e impositivos a todas las empresas nacionales que se dediquen a la industria del software. Así, cerca de un 27% recibe los beneficios de esta normativa. Estas empresas a la par presentan una dinámica superior a la media en términos de empleo y de facturación.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

Por otro lado, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica lleva adelante un plan de financiamiento conocido como FONTAR con el objetivo de financiar nuevos proyectos de base tecnológica para que puedan insertarse en el mercado.

Dentro de la Industria del *Software* de la ciudad de Córdoba se encuentra Harriague y Asociados (H+A), encargada de Soluciones Integrales en Tecnología Informática, y organización en la cual se realizará el presente proyecto de intervención.

Harriague y Asociados es una empresa de Tecnología para la Información, fundada en 1994. La consolidación económica e institucional, se produce gracias al constante esfuerzo del grupo de profesionales que la componen y que contribuyen a la permanente innovación de los procesos.

H+A<sup>2</sup> obtuvo la acreditación CMM2 en 2005, asumiendo un continuo compromiso hacia la calidad y excelencia en el desarrollo de Software, encontrándose en el camino de CMMi3 (*Capability Maturity Model Integration*) in progress, que es un modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

H+A provee productos en numerosos países de América Latina así como también en Europa como es el caso de España, contando con relaciones estables con Socios de Negocios. A continuación se detalla los mercados en los que se encuentra:

- Córdoba – Oficina
- Buenos Aires – Oficina
- México – Oficina
- Santiago de Chile – Staff and Services
- San Pablo - Staff and Services

---

<sup>2</sup>H+A término empleado para referirse a Harriague y Asociados.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

- España – Proyectos
- Paraguay – Proyectos
- EE.UU. - Proyectos
- Uruguay - Productos
- Perú - Productos

La empresa hace hincapié en la actualización permanente de sus profesionales y su *background* tecnológico manteniendo con las distinciones de ser *Business Partner* de IBM, *Business Partner* de Intel, *Solution Provider* de Microsoft.

Seguidamente, se complementa la presente información de Harriague y Asociados con la obtenida en las entrevistas iniciales de acercamiento con Directivos de la empresa y Encargada de Recursos Humanos, y el aporte del Manual de Inducción.

La **visión** declarada es:

“Obtener el reconocimiento indiscutido de nuestros Clientes como socios estratégicos de su Empresa”.

La **misión** declara es:

- “Ser el socio más confiable de nuestros Clientes, con foco en la satisfacción de los servicios tecnológicos prestados, con alcance internacional.
- Ser la primera alternativa de nuestros clientes para nuestros productos y servicios.
- Ser la primera opción para empresa integradoras internacionales
- Ser elegidos por los profesionales, por la calidad del trabajo, nuestras posibilidad de crecimiento profesional, económico y de desarrollo laboral en un ambiente cálido y agradable”

Dicha misión se desglosa en:



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

- **Clientes.** Para nuestros clientes seremos el socio más confiable, con foco en la satisfacción de los servicios tecnológicos prestados con alcance internacional, ya que ellos ven en nosotros una compañía de alta especialización y capacidad para proveerse de múltiples servicios de IT, acompañando su crecimiento y despliegue local e internacional
- **Servicios:** Nos orientamos a servicios de contratación de largo plazo por parte del cliente.
- **Mercado:** Nos orientamos al mercado de LATAM + USA + UE. Seremos la primera alternativa de nuestros clientes para nuestros productos y servicios como opción a la Primeras Marcas
- **Nuestra Red de valor:** Seremos, para nuestros proveedores, asociados y mercado en general, el camino para consolidar sus propias prestaciones. Nuestro nombre será un gran paraguas de crecimiento.
- **Los procesos.** Nuestro proceso más importante es el de Quality Assurance. Este proceso es cross a toda la organización y nos permite gestionar tanto nuestra propia prestación como la de terceros. Nos enfocamos en lograr el cumplimiento de los contratos (SLA) y la satisfacción de nuestros clientes. Apalancaremos cada área de servicios propios y/o subcontratados con nuestros procesos.
- **Los Recursos Humanos:** Ser elegidos por las personas, por la calidad de trabajo y por la posibilidad de crecimiento profesional, económico, y desarrollo laboral en un ambiente agradable
- **La Tecnología.** Adoptaremos las tecnologías más innovadoras basadas en los mejores estándares para llevarlas a los clientes, ayudarlos a su adopción y mejora de competitividad
- **La Rentabilidad / Patrimonio/ Inversión / Desarrollo:** Para el 2015 proyectamos una línea base de crecimiento de 25% interanual sostenido como camino natural de nuestras propias prestaciones .A mediados del



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

plan (2012) comenzaremos un camino disruptivo de crecimiento, apalancado por una política de inversiones y asociaciones de negocios.

Los **valores** declarados son:

- “Cuando asumimos un compromiso ante clientes, compañeros, accionistas, proveedores y sociedad, nuestra única opción es cumplirlo respetando el acuerdo y la palabra
- Respeto por la persona y su diversidad como un valor irrenunciable. La misma nos da un ambiente deseado y un gran espacio para la creatividad e innovación.
- Consideración por las necesidades del cliente, con el coraje justo de la valoración de nuestros Productos y Servicios
- Fomentar el espíritu de realización de negocios de Manera Asociativa
- Vocación de trabajar generando abundancia
- El buen humor, como estado irrenunciable a pesar de las presiones.
- El respeto mutuo, diversidad y flexibilidad.”

Las **unidades estratégicas de negocio** que reconocen son:

- Desarrollo de Soluciones Tecnológicas e Informáticas Integrales.
- Gestar: venta de licencias del software Gestar.

Ésta última unidad Gestar administra los pedidos, reclamos, sugerencias y consultas de los CLIENTES, facilitando su seguimiento y garantizando tiempos mínimos de respuesta, para tener un mejor servicio y aprovechar nuestra relación con ellos. Administra las tareas de la fuerza de ventas, organizándolas de manera tal que se ejecuten eficazmente. Gestar domina el flujo de información y los cronogramas, diseña espacios y oportunidades, y produce resultados transformados en negocios.

Gestar no será trabajada en el proyecto de intervención por tratarse de una rama organizacional que se encuentra en expansión y con perspectivas a independizarse de H+A.



Por otro lado, dentro de la Unidad de Soluciones Tecnológicas nos encontramos con los siguientes productos y servicios:



**Manufacturing**, cuya aplicación pretende llevar a cabo la administración de la información concerniente a la Programación, Seguimiento y Control de los Procesos Productivos de la empresa, y su integración con los procesos comerciales y relacionamiento con el cliente.



**E-Commerce**: Agrupa una gran variedad de actividades comerciales on-line para productos y servicios, entre empresas y de éstas a consumidores, a través de Internet. En la actualidad se ofrece una Solución 360° que brinda soporte integral a necesidades específicas, apuntando a cumplir eficazmente objetivos, garantizando que todas las áreas del servicio funcionen de manera integral.



*Modelo E - commerce Harriague y Asociados*

Y además de todo ello, se cuenta con Certificación Google para brindarle el apoyo necesario en Publicidad y Marketing digital. Agregando que el uso de



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

herramientas como **SEM** (*Search Engine Marketing*) y **SEO** (*Search Engine Optimization*) promueve que los sitios aumenten notablemente su visibilidad en sitios de búsqueda como:



**E.Framwork.** Tiene como objetivo tener un único punto de contacto con la organización ya sea para empleados, asociados, proveedores, clientes, permitiendo la integración de TODA la organización.



**Plataforma Mobile.** Proporciona las herramientas y la información de última generación para llegar a los clientes potenciales y los clientes existentes. Le ayuda a mejorar los canales de comunicación, aumentando la rentabilidad y descongestionando las áreas críticas de su negocio, con ello se menciona que ayuda a entregar comunicaciones dirigidas, gestionar oportunidades y mejorar el rendimiento de campañas de marketing, las ventas y el conocimiento de los gustos del cliente. *Just Mobile* es una plataforma compuesta por hardware, software, comunicaciones y elementos de conectividad, que le permitirá llegar al dispositivo más usado por sus clientes, a través de las operadoras de telefonía celular.

**Ingeniería de Software.** Soluciones de negocios que consideran técnicas sistemáticas de Ingeniería de *Software*, cuantificables al desarrollo, operación y mantenimiento del software a través de la Gestión de Proyectos acorde a estándares internacionales.

**Consultoría en Proyectos.** Ejecución de actividades de análisis de procesos funcionales y re-diseño de los circuitos operacionales (SCM, ERP,



CRM), y estructuras que soporten la complejidad del desarrollo de las actividades de la empresa.

***Consultoría en Mejora de Procesos y Aseguramiento de la Calidad de Productos.*** Las principales actividades de esta área están orientadas al Control de calidad de productos y procesos de desarrollo. La misma brinda servicios a las demás áreas internas de negocios y a clientes externos, ya sea en modalidad de servicios de QA o consultoría, basándose en estándares de calidad, como CMM (*Capability Maturity Model*).

***Ingeniería de Soporte de Sistemas.*** Las actividades están basadas en el relevamiento, análisis de las estructuras y arquitectura como así también de las necesidades de soporte de la información.

- *Outsourcing IT - Anytime, Anywhere and On Demand.* Presenta un aspecto muy flexible respecto de la Infraestructura o Tecnología contemplada, los contratos van desde operaciones de mainframe (host) y servicios de midrange a servicios distribuidos y de desktop.
- Consultoría en Proyectos IT: Correo y Colaboración (*Calendar, Scheduling, and Instant Messaging*), Servicios LAN, *Networking* e Integración de Ambientes
- Consultoría en Seguridad Informática. Se emplea un esquema de *Partnering* con las marcas líderes en tecnología que potencian nuestra posibilidad de dar soluciones. Tenemos la capacidad de entregar a nuestros clientes el mejor producto posible.

***Representamos a las marcas.*** MS- IBM- INTEL- GNU (Linux, BD, Firewall, correo, etc.)- Novell

***Servicios Profesionales – Outsourcing.*** Selección permanente de personal, formación y alta disponibilidad de RRHH, una actividad que es una de nuestras claves de éxito.



***Consultoría Business Intelligence.*** Las actividades del área constan de la Planificación, Análisis, Diseño y Puesta en marcha de soluciones *Business Intelligence*

Las ***asociaciones*** que poseen:

- H + A forma parte del Cluster Tecnológico de Córdoba
- H + A es Miembro de la CIIECA (Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina)

Además H+A menciona que su ***cultura*** cuenta con “una sólida tradición respaldada por años de trayectoria, brindando soluciones informáticas.” Permitiendo tener una cultura organizacional basada en los principios éticos más elevados que le dan sentido y valor agregado a nuestro trabajo.

Agregando que la empresa aclara que “... estos principios y valores se resumen en normas específicas de actuación, que se ven reflejadas en todo lo que hacemos. Imprimimos nuestros valores en la manera en que definimos nuestra misión, nuestro credo, nuestro modo de ser. Esto nos permite seleccionar personal, diseñar soluciones, brindar un servicio, dar un respaldo a nuestros clientes”

En cuanto a su ***estructura organizacional*** H+A declara una organización dividida funcionalmente.

Las áreas correspondientes a la Unidad Estratégica de Soluciones Tecnológicas e Informáticas Integrales son: Operación, Comercial y Servicios. Constituyendo un plantel<sup>1</sup> aproximado de 160 personas:

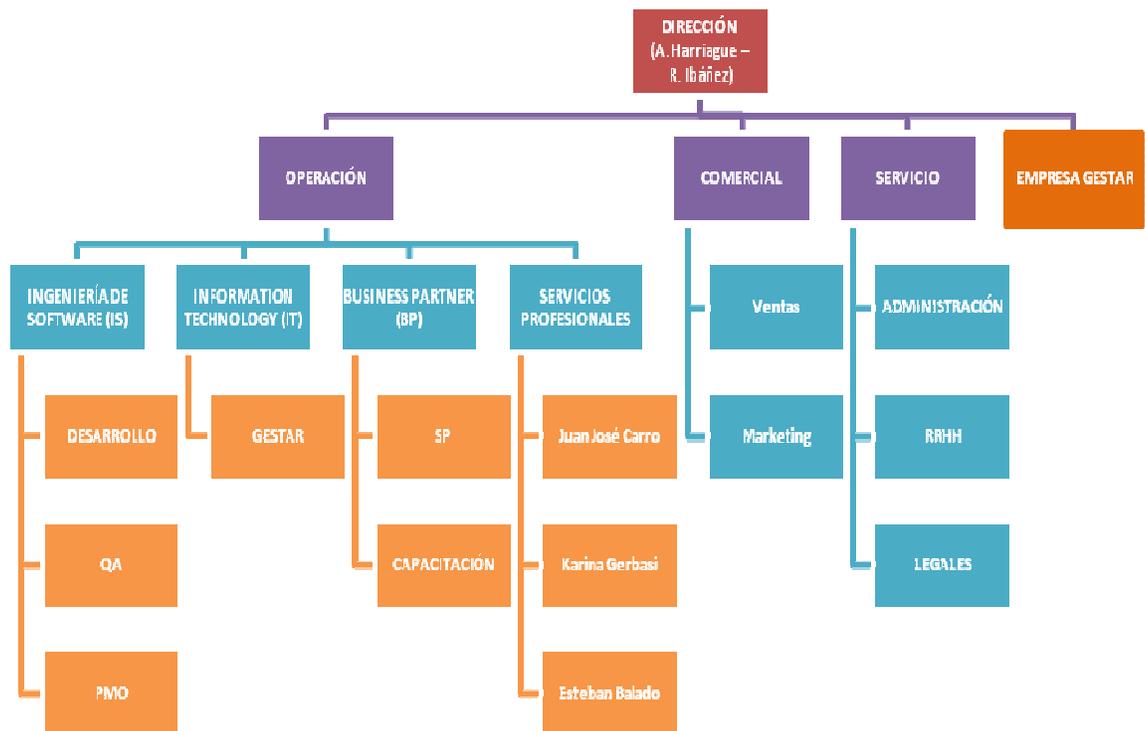
- 11 pertenecen al Área Comercial;
- 143 pertenecen al Área de Operación: en donde 26 pertenecen a Ingeniería de *Software*, 25 área de Gestar, 29 de *Information Technology* y 63 a Soluciones Profesionales;
- 06 pertenecen al Área de Servicios.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

Los encargados de las áreas mencionadas reportan a los directores de la empresa. A su vez se crean equipos de trabajo por proyecto, en las cuales las actividades de trabajo se organizan en torno a ellos y esos equipos de proyectos se forman, desintegran y vuelven a formarse según lo requiere el trabajo. Los empleados se incorporan a los equipos de proyecto porque aportan a estos las aptitudes y habilidades que se requieren para ese proyecto en particular.

A continuación se presenta el diagrama de la estructura organizacional propuesta por H+A





## **5. PLANTEO METODOLÓGICO**

### **5.1. Justificación**

Las empresas dirigidas estratégicamente con clara orientación al cliente y en las que el desempeño de los recursos humanos tiene un alto impacto en los rendimientos organizacionales, requieren de un sistema de evaluación acorde.

La evaluación de desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos se señalan: el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Este instrumento tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Con el tiempo, la evaluación del rendimiento ha ido aumentando su importancia como práctica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación de la competencia por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo. Así pues existen muchas razones para enfocar esta actividad desde la perspectiva estratégica. La evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar, mantener con éxito la estrategia empresarial ya que determina la orientación de los comportamientos y resultados buscados.

Por consiguiente la utilización de esta herramienta desde una mirada estratégica logra una aplicación novedosa e innovadora en el sector de la empresa, generando ventaja en el capital humano y en los procesos de gestión de los recursos humanos de H+A.



Consecuentemente la teoría de la cadena de valor se pone en práctica como una herramienta viable en la gestión de los recursos humanos y permitiendo mantener la competitividad del capital humano dentro de la empresa.

## **5.2. Objetivos Generales y Específicos**

### **5.2.1. Objetivo General:**

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño en Harriague y Asociados (H+A) con la orientación al planteo estratégico de sus directivos.

### **5.2.2. Objetivos Específicos:**

- Indagar el alcance que tiene la orientación al cliente para los directivos de la empresa.
- Indagar acerca de las principales necesidades y expectativas de los clientes.
- Relevar información documental sobre los puestos de trabajo.
- Identificar la relación de los puestos de trabajo con los procesos primarios y de apoyo de la empresa.
- Identificar los procesos primarios críticos necesarios para atender las necesidades y expectativas de los clientes.
- Identificar qué competencias en cada puesto de trabajo, la empresa considera críticas para el desempeño de los procesos.
- Definir pautas para relacionar objetivos individuales de desempeño con objetivos estratégicos que permitan su inclusión en el Sistema de Evaluación de Desempeño.



- Definir el Sistema de Evaluación de desempeño adecuado a la empresa y las condiciones de su implementación a respetar.

### **5.3. Métodos de análisis de datos**

El Análisis de Datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos de estudios, es decir, el Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño para H+A.

El Método de Análisis de Datos a implementar se lo define como No experimental, ya que no implicará la manipulación deliberada de variables y sólo se observará los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados. Estos fenómenos ayudarán a justificar el presente proyecto de intervención, como así también permitirá encuadrarlo al mismo. A su vez, el diseño será Transeccional (transversal) porque se recompilarán datos en un momento dado.

Dentro de los métodos de análisis de datos nos encontramos:

- Método Cualitativo. Se trabajará con el producto de las entrevistas, notas y documentos institucionales (manual de inducción, planificación, entre otros) obtenidos. El proceso constará de cuatro pasos esenciales:
  - 1) Preparación y descripción del material en bruto. Consiste en preparar la base documental completa y fácilmente accesible. La información debe ser Detectable (saber que existe), Ubicable (dónde se encuentra) y Trazable (dónde y cómo se obtuvo, cuáles fueron las fuentes). Suele implicar bastante trabajo de preparación por la voluminosa información.
  - 2) Reducción de datos. Se intenta reducir datos, despejando los componentes
  - 3) Elección y aplicación de los métodos de análisis.
- Método Cuantitativo, el cual comprende:



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

- 1) Cuestionarios diseñados para la totalidad de los empleados de H+A.
- 2) Cuestionarios de satisfacción del cliente que colaboren a justificar la implementación de la herramienta a diseñar.



## **6. MARCO TEÓRICO**

Un abordaje de intervención considerando el perfil de la presente organización debe sustentarse en los siguientes aportes:

- Escuela de la Teoría General de Sistemas;
- Perspectiva de la Administración Estratégica;
- Gestión Estratégica de los Recursos Humanos;
- Sistema de Evaluación de Desempeño.

### **6.1. Aporte Escuela de la Teoría General de Sistemas**

La teoría general de sistemas tuvo en el campo de la Administración, exponentes de variadas formaciones. Algunos de ellos, orientados al estudio de la problemática general de las organizaciones, entre los que se destacan:

- *Jay Forrester*<sup>3</sup> (1972) quien examinó los procesos organizacionales con un criterio dinámico, simulando su comportamiento a efectos de analizar la incidencia de las distintas variables en los resultados. Él mismo señalan "se han establecido cuatro bases sobre las cuales puede desarrollarse una mejor comprensión de la dinámica de las organizaciones sociales... ellas son:
  - La teoría de los sistemas de realimentación de información.
  - Un conocimiento de los procesos de toma de decisión.
  - El acercamiento del modelo experimental a los sistemas complejos.
  - La computadora digital: como medio para simular modelos matemáticos reales."

---

<sup>3</sup> FORRESTER Jay, *Dinámica Industrial*, El Ateneo, 1972.



- *Russel Lincoln Ackoff*<sup>4</sup> (1983) procedente de las filas de la investigación de operaciones, quien se convirtió en el más conspicuo ideólogo de la aplicación de la teoría general de sistemas a la administración.

“El concepto de la empresa evolucionó de mecanicista a orgánico y de orgánico a organizacional. Cuando la empresa era considerada como una máquina no se le atribuía propósito propio, y sólo se consideraba como un instrumento de sus propietarios para que estos persiguieran sus objetivos propios: las utilidades. Consideradas como un organismo, la empresa tendría como uno de sus principales propósitos el sobrevivir y crecer. Conceptuada de cualquiera de las dos maneras mencionadas, la empresa no tiene responsabilidades para con los propósitos de sus partes: los empleados. Finalmente, si se la ve como una organización, entonces la empresa debe tener la responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad el sistema mayor del que es parte (...)

Una de las principales funciones de cualquier sistema social debe ser alentar y facilitar el desarrollo de sus miembros. Para hacer esto debe desempeñar cuatro funciones: la científica, la económica, la ética moral y la estética. Lo anterior significa que debe perseguir la verdad, la abundancia, el bien y la belleza.”

Otros autores que se encuadran en el enfoque de sistemas son aquellos que, dedicados al estudio de áreas funcionales de la organización, conciben a ésta como un sistema y adoptan consecuentemente una línea de pensamiento interfuncional, haciendo prevalecer el todo por sobre los intereses del área que representan, son prototipos de este criterio integrador dos profesores de la Universidad de Harvard:

- *Theodore Levitt*<sup>5</sup> (1965) cerebro y alma mater de un nuevo enfoque de comercialización, que cambio totalmente el direccionamiento de la

---

<sup>4</sup> ACKOFF Russel Lincoln, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1983.

<sup>5</sup> LEVITT Theodore, *Innovaciones en Marketing*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1965.



conducción empresaria. Señala Levitt "Es imprescindible que todo hombre de negocios comprenda que una industria es un proceso para satisfacer al consumidor, y no para fabricar productos. Una industria comienza con el consumidor y sus exigencias, no con una patente, una materia prima, o una habilidad especial para la venta. Una vez conocida las necesidades del cliente, la industria procede en retrocesos y se preocupa por encontrar la forma de satisfacerla..."

Dentro de un esquema de esta índole, adquiere relevancia clave la innovación, procesos a través del cual se crean nuevos productos para tratar de satisfacer las necesidades del consumidor.

- *Wickham Skinner*<sup>6</sup> (entre 1966 y 1967) realiza la formulación de propuestas del resultado natural de sus propias observaciones: aceptación de la importancia del pensamiento estratégico, enfoque de arriba hacia abajo, énfasis en la creatividad y la innovación, aceptación del cambio, flexibilidad, respeto por la calidad, gerencia de producción en manos de generalistas con buena formación teórica, fábricas focalizadas (fabricas que abarquen actividades estratégicamente congruentes), predisposición para decidir de forma dinámica en base a la información disponible (aunque esta sea imperfecta, incompleta o inoportuna), etc.

Un moderno enfoque de la teoría de sistemas, es el brindado por Enrique Herrscher (2008), en donde nos plantea que este pensamiento sistémico "nació" con Van Bertalanffy, como reacción contra el reduccionismo.

Se trabaja con la necesidad de integrar, dentro de la conducción organizacional, tres competencias esenciales: visión, análisis y acción. La visión es esencialmente global: las visiones que diluyan, confundan o hasta compitan entre sí no tienen sentido. En cambio el análisis, es esencialmente segmentado, sin descuidar los vínculos existentes con la visión global. Y la

---

<sup>6</sup> SKINNER Wickham, artículos publicados entre 1966 y 1967, Harvard Business Review.



acción, sin la cual lo anterior resultaría inútil, necesariamente debe basarse tanto en la visión global como en el análisis de lo parcial.

Por lo mencionado, la interacción de las partes esenciales del sistema determina su performance, y a su vez, mejorar el desempeño de cada uno de ellos por separado, no necesariamente mejora el funcionamiento del todo. Por consiguiente, la eficiencia de los sistemas debe considerar al conjunto, como al accionar de cada una de sus partes. Dentro de esta eficiencia se habla de:

- Eficiencia Operativa: cuán bien se hace lo que hace.
- Eficiencia Estratégica: cuán bien decide qué hacer.
- Eficiencia Sistémica: cuán bien integra los elementos para hacerlo.

### **6.1.1. Pensamiento Sistémico**

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso de cambio empresarial. No es de arriba abajo ni abajo arriba, sino que es participativo de todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización. La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación.

El pensamiento sistémico se ha vuelto sumamente valioso como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma, llamada "dinámica de sistemas", fue desarrollada por Jay Forrester y permite comprender que los procesos complejos de realimentación pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y sistemas humanos de gran escala.



Un pensamiento sintético e integrado comienza a formar parte esencial de una cultura estratégica del desarrollo de la administración. Por tanto, el enfoque de sistema constituye una herramienta efectiva ya que la misma permite una mejor comprensión de los sistemas (biológicos-sociológicos), como aquellos que ocupa a la administración, las organizaciones, caracterizado por estar orientados a fines y por su constante cambio de un estado a otro.

Tomar esta perspectiva sistémica ayuda a comprender la complejidad y ver más claramente hechos confusos al poner en foco la estructura subyacente del sistema. De este modo se evitan percepciones erróneas o excesivamente estrechas, resultado de aportar soluciones inmediatas de las acciones<sup>7</sup>.

Para su mejor comprensión y su importancia en el mundo actual en general y en la administración de organizaciones, Peter Senge menciona "el pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneos estáticos. (...) También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se originan en dos ramificaciones: el concepto de la realimentación de la cibernética, y la teoría del servomecanismo, proveniente de la ingeniería"

### **6.1.2. Definición de Sistema y Estructura**

Según Enrique G. Herrscher<sup>8</sup> un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados considerado relevante por un observador. De esta forma los sistemas no son cosas, sino que hay cosas a las que decidimos tratar

---

<sup>7</sup> MORECROFT John (UK) "Pensamiento Sistémico y Aprendizaje de/en Equipo" en "Pensamiento Sistémico" Herrscher, Enrique G. 2ª Edición – Buenos Aires – Granica - 2008

<sup>8</sup> "Pensamiento Sistémico" Herrscher, Enrique G. 2ª Edición – Buenos Aires – Granica - 2008



como sistema. La condición de sistema no es una cualidad intrínseca de la cosa, sino una actitud o apreciación a cada una.

Asimismo, Russel L. Acroff<sup>9</sup> menciona un sistema es un todo que está definido por la(s) función(es) que realiza como parte de uno o varios sistemas más grandes, y consiste en dos o más partes esenciales, sin las cuales no pueden llevar a cabo las funciones que lo definen. Cada una de las partes esenciales de un sistema actúa sobre el comportamiento o propiedades del todo, pero ninguna de éstas tiene un efecto independiente sobre ese sistema. Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan.

Además, se puede definir como una totalidad percibida cuyos elementos se "aglomeran" porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común. La palabra deriva del verbo griego *sunistánai*, que originalmente significa "causar una unión". Como sugiere este origen, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.

Desde esta mirada, es que se considera como *organización* al "sistema social que está estructurado para el logro de un tipo particular de metas; la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema exclusivo, la sociedad"<sup>10</sup>

Por otro lado, la "estructura" de un sistema es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también actividades y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que toman las decisiones y ciento de factores más.

---

<sup>9</sup> ACROFF Russel L. *The Sistem Revolution*, revista *Long Range Planning*, Diciembre 1974, USA

<sup>10</sup> PARSON, Talcott, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quartely, 1956.



La palabra estructura deriva del latín *strure*, "construir". Pero las estructuras de los sistemas no se construyen necesariamente a sabiendas. Se construyen a partir de opciones que la gente realiza consciente o inconscientemente a lo largo del tiempo.

### **6.1.3. Dinámica de Sistemas**

Por su naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencia y la necesidad de colaboración. Por lo cual, no se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

Al proponer soluciones sistémicas, se deberá tener en cuenta las inevitables demoras temporales, como así también reconocer que las salidas fáciles no son salidas. Recalcando que el mayor potencial para el cambio se encuentra en los elementos intangibles, como las actitudes y creencias de la gente. Ellos permiten comprender por qué las normas, las estructuras físicas y los procesos laborales han cobrado su forma actual.

Por lo mencionado, se deberá tener en cuenta ante todo cambio cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

Los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de causalidad, un "ciclo" de realimentación donde cada elemento es "causa" y "efecto", recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen.



#### **6.1.4. Ciclo Reforzador y Ciclo Compensador**

Existen dos elementos básicos en la configuración de todas las representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores.

Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. Un ciclo reforzador, por definición, es incompleto. Nunca se tiene un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita.

Los ciclos compensadores generan fuerzas de resistencia que terminen por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas, que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio. Garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su valor "natural" de operación. Los procesos compensadores siempre están vinculados a un objetivo, es decir, una restricción o meta que a menudo es fijada implícitamente por las fuerzas del sistema.

#### **6.1.5. Diagramas de Ciclo Causal**

Los diagramas de ciclo causal emplean vínculos causales entre un elemento y otro. La estructura es más flexible, los diagramas de ciclo causal, no suponen una plantilla preexistente donde hay que encajar una situación a la fuerza.

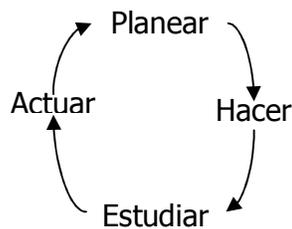
El proceso de diagramación de ciclos causales incluirá estos pasos:

- Seleccione un problema y recabe datos sobre él.



- Identifique variables claves (los factores vitales para comprender el problema).
- Siga la conducta de esas variables claves a los largo del tiempo.
- Consigne los vínculos causales entre las variables claves, identificando las relaciones más significativas.
- Identifique los ciclos de realimentación reforzadora y compensadora implícitos en el mapa.
- Formule hipótesis para relacionar la estructura del mapa con la dinámica del problema que ha identificado.
- Verifique estas hipótesis mediante acopio de datos, modelación otros medios.

### **6.1.6. Pensamiento Sistémico y mapas de proceso: una combinación natural<sup>11</sup>**



**Figura 1 – Diagramas de flujos**

**Fuente:** Senge, Peter. "La Quinta Disciplina"

Los diagramas de proceso muestran un flujo o serie de actividades (Figura 1 – Diagramas de flujos). Las etiquetas son verbos, tareas o pasos. Las flechas muestran la secuencia y cronología. Un cambio en un

elemento no modifíco necesariamente los demás.

Sin embargo, la mayoría de los ciclos de procesos (Figura 2 – Ciclos de Procesos) se ilustran con una línea recta como lo muestra:



**Figura 2 – Ciclos de Procesos**

**Fuente:** Senge, Peter. "La Quinta Disciplina"

<sup>11</sup> SENGE, Peter. "La quinta disciplina"- Ed. Granica - Buenos Aires – 1993



Los diagramas de ciclos causales (de la dinámica de sistemas) representan relaciones de causas y, efecto. Las etiquetas de los diagramas de sistemas representan variables (no acciones), habitualmente sustantivos o proposiciones sustantivas. La modificación de cualquier variable produce cambios en todas las variables del ciclo. Las flechas indican influencias o causalidad, no mera cronología.

Para finalizar con este apartado, se reconoce que la organización lleva a cabo sus actividades dentro de una dinámica sistémica y que para responder a su entorno inmediato como general, debe crear estrategias adecuadas que permitan lograr los objetivos y metas organizacionales. Por consiguiente deberá considerar las siguientes decisiones estratégicas:

- La dirección a *largo plazo* de la organización.
- El *alcance* de las actividades de la organización.
- La consecución de una *ventaja* respecto a los competidores.
- Abordar los cambios del *entorno empresarial*.
- Crecer a partir de los recursos y competencias (*capacidad estratégica*).
- Los *valores* y *expectativas* de las partes interesadas.

Para ampliar lo planteado en cuanto a las decisiones estratégicas, a continuación se trabajará sobre esta perspectiva.

## **6.2. Perspectiva de la Administración Estratégica**

Se toma como definición de estrategia a "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, consigue ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer



frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los *stakeholders*.<sup>12</sup>

Dentro de los niveles de estrategias de la organización se encuentra:

- **Estrategia corporativa**, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- **Estrategia de negocio**, trata sobre la manera de compartir con éxito en determinados mercados. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores. Aquí las decisiones se relacionan con una *unidad estratégica de negocio (UEN)* que es la parte de una organización para la que existe un mercado externo o diferenciado de bienes o servicios del de otra UEN.
- **Estrategias operativas**, se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

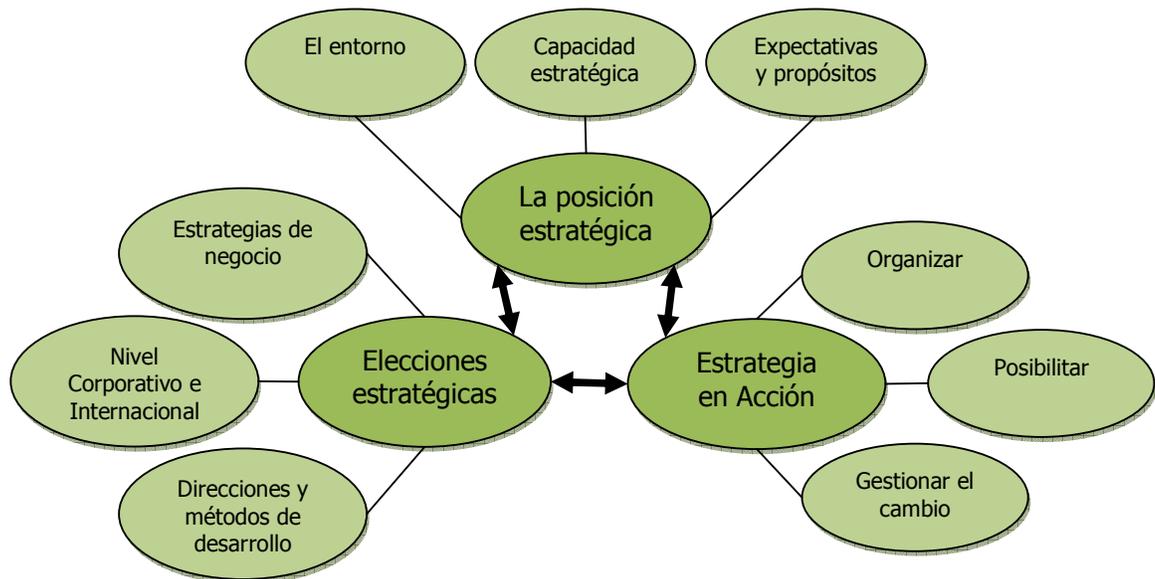
La *dirección estratégica* incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción (Figura 3 – Modelos para los elementos de dirección estratégica).

La comprensión de la *posición estratégica* trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen:

---

<sup>12</sup>JOHNSON Gery y SCHOLLES Kevan. “*Dirección estratégica*” - 7ª Edición - Ed. Pearson Prentice Hall – Madrid – 2006

- el **entorno externo**. La organización existe en el marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal.



**Figura 3 – Modelos para los elementos de dirección estratégica**

**Fuente:** JOHNSON Gery y SCHOLLES Kevan. "Dirección estratégica"

Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. Muchas de estas variables generan *oportunidades* y otras constituirán *amenazas* para la organización;

- la **capacidad estratégica** de una organización (recursos y competencias). El objetivo consiste en hacerse una idea de las influencias y restricciones internas de las elecciones estratégicas para el futuro; y
- las **expectativas e influencia** de las partes interesadas también afectarán los propósitos. Las partes interesadas cuya visión predominará serán aquellas con mayor poder, y comprender este hecho puede ser una gran relevancia. Las influencias culturales de la organización y del mundo que la rodea también afectarán a la estrategia a seguir, aunque sólo sea porque las influencias del entorno y de los recursos de la organización



suelen ser interpretadas en términos de los supuestos inherentes a esa cultura.

Las *elecciones estratégicas* implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad del negocio como desde el punto de vista corporativo (analizados anteriormente), y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.

Por último, la *estrategia puesta en acción* se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica, lo cual implica:

- *Estructuración* de la organización para apoyar un rendimiento de éxito. Eso incluye las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización (y las relaciones entre estos elementos).
- *Alcance* del éxito en función de la forma en que las áreas independientes de recursos (personal, información, finanzas y tecnología) sustentan las estrategias. Es decir, la obtención de recursos para permitir la aplicación de las estrategias futuras.
- La gestión del *cambio*, por lo cual se deberá analizar los distintos papeles que representan las personas que se ocupan de la reacción al cambio.

### **6.2.1. Capacidad Estratégica**

Hasta aquí se plantea como puede el entorno externo influir en la organización y cómo a partir del mismo, la organización debe crear sus estrategias. Pero se debe considerar que para lograr sobrevivir y prosperar en un medio depende en gran parte de la *capacidad estratégica*. Definiéndola como el actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito, como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización con su entorno.



La *capacidad estratégica* engloba tres factores importantes: los recursos disponibles (recursos tangibles -activos físicos de una organización- y recursos intangibles -activos inmateriales-); la competencia con que se realizan las actividades de la organización (actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos en forma eficaz); y el equilibrio, actividades y unidades empresariales de la entidad.

El análisis de esta capacidad no sólo permite ver la adecuación de una organización a su entorno, sino también explotar los recursos y competencias existentes como así también potenciarlos y generar nuevas capacidades.

Existen dos aspectos genéricos que permiten comprender la capacidad estratégica. Fundamentalmente se trata de analizar el equilibrio general de los recursos y la combinación de actividades. Sin embargo, el tema central es determinar qué competencias existen para poder realizar las distintas actividades del negocio, comprender las mismas para realizar estas diversas actividades de valor y aprovechar los vínculos entre ellas.

Un punto a distinguir es la concepción de las capacidades umbral y las capacidades para obtener una ventaja competitiva con respecto los recursos y competencias. Las primeras hacen referencia aquellas actividades, procesos y recursos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas para seguir existiendo. Las segundas, incluyen aquellos recursos y actividades que otorgan valor y por ende una ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar.

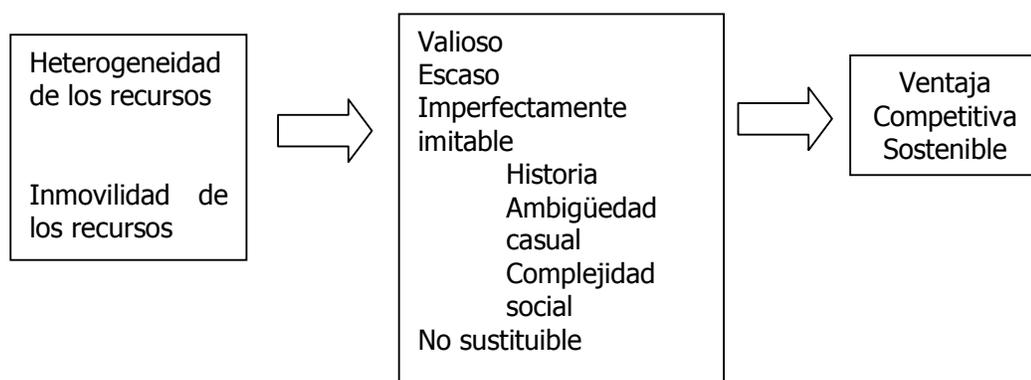
En cualquier caso, ya sea mediante ajuste estratégico o extensión de las capacidades, el concepto clave que hay recordar es que, si una organización quiere lograr una ventaja competitiva respecto a las demás, lo podrá hacer porque tiene capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad. Estas capacidades pueden ser los recursos que tiene la organización. También pueden ser la forma en que se utilizan estos recursos



y que se conocen como competencias de la organización. Esta explicación de la ventaja competitiva en función de las capacidades estratégicas se denomina, a veces, *el enfoque de recursos y capacidades* de la estrategia.

Desde esta perspectiva de recursos y capacidades la fuente principal de ventaja competitiva para la empresa se encuentra en sus recursos, estos es en los factores productivos que controla y en la forma en que estos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades. Mientras que los recursos pueden ser tangibles o intangibles, las capacidades son intangibles y residen en las rutinas organizativas de la empresa.

No todos los recursos y capacidades son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva, sino sólo aquellos que cumplen una serie de condiciones. Son necesarios dos supuestos de partidas para que los recursos puedan ser fuente de ventaja competitiva<sup>13</sup>. Por un lado, el que sustenta el enfoque de recursos y capacidades: la heterogeneidad entre las empresas en cuanto a sus recursos y, por otro, la inmovilidad de estos, es decir, que no pueden ser transferidos, ni vendidos. Partiendo de ello los recursos deben cumplir cuatro condiciones, las dos primeras son necesarias para que puedan



**Figura 4 – Fuentes de Ventaja Competitiva**

**Fuente:** Barney (1991) en VALLE CABRERA, Ramón J. "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos" – 2ª Edición

<sup>13</sup> VALLE CABRERA, Ramón J. "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos" – 2ª Edición – Ed. Pearson Prentice Hall – Madrid – 2004.



constituir una ventaja competitiva y las dos últimas para que ésta sea sostenible, a continuación en la Figura 4 – Fuentes de Ventaja Competitiva.

### **6.2.2. Diagnóstico de la Capacidad Estratégica**

Para realizar la identificación y diagnóstico de la ventaja competitiva organizacional se emplea la herramienta de la *Cadena de Valor*. El concepto de dicha cadena y de la red de valor pueden ayudar a comprender cómo se crea o pierde valor en las actividades que realizan las organizaciones.

La *cadena de valor* describe las actividades internas y externas de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas *actividades de valor* y el valor<sup>14</sup> que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible. El concepto fue utilizado y desarrollado por Michael Porter respecto a la estrategia competitiva. La Figura 5 – La Cadena de Valor de una Organización es una representación de la cadena de valor. Las ***actividades primarias*** están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas:

- La *logística interna* hace referente a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto o servicio. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etc.
- Las *operaciones* que transforman estos diversos factores productivos en el producto o servicio final: fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etc.
- La *logística externa* que almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles, son las actividades

---

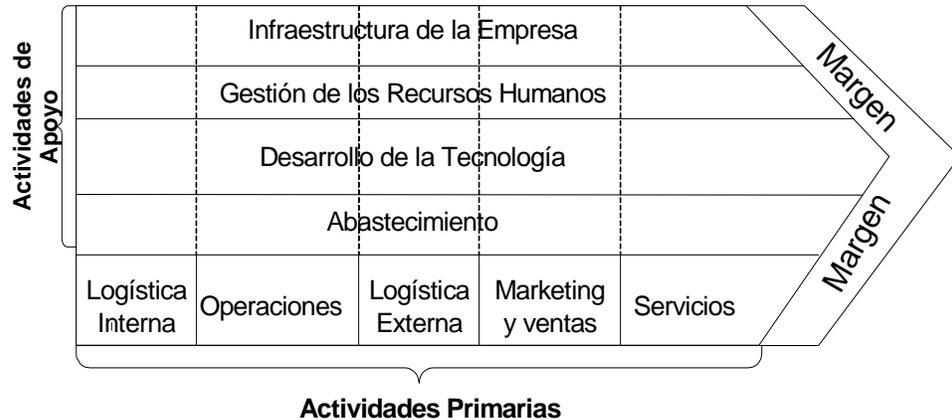
<sup>14</sup> Se entiende como valor la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los outputs que les proporcionan y medimos éste por los inputs que origina.



relacionadas con los almacenes de productos finales, el mantenimiento de los productos, la distribución, etc.

En el caso de los servicios, esta logística estará más relacionada con los sistemas de atracción de consumidores al servicio, si se trata de una localización fija.

- El *marketing* y las *ventas* ofrecen el medio por el que los consumidores/ usuarios llegan a conocer el producto o servicio y son capaces de comprarlo. Esto incluirá las actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, etc. En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios suelen ser importantes.
- Los *servicios* incluyen todas aquellas actividades que aumentan o mantienen el valor de un producto o servicio, como la instalación, el mantenimiento, la formación y los componentes.



**Figura 5 – La Cadena de Valor de una Organización**

**Fuente:** Porter, M.E. (1985) en JOHNSON Gery y SCHOLLES Kevan. "Dirección Estratégica"

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las **actividades de apoyo**. Dichas actividades ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:



- *Abastecimiento.* Hace referencia a los *procesos* para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto, se produce en muchas partes de la organización.
- *Desarrollo de la tecnología.* Todas las actividades de valor tienen una “tecnología”, incluso si es meramente un saber hacer (*know-how*). Las tecnologías claves pueden estar relacionadas directamente con el producto (por ejemplo I+D, diseño del producto), con los procesos (por ejemplo, el desarrollo de un proceso) o con un determinado recurso (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización.
- *Infraestructura.* Los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etcétera, son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de una organización. La infraestructura también se compone de las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura.

### **6.2.3. Gestión de la Capacidad Estratégica**

Los directivos tienen que reflexionar sobre cómo, y hasta qué punto, pueden gestionar el desarrollo de las capacidades estratégicas de su organización. Pueden conseguirlo extendiendo esas capacidades, gestionando el personal de la organización y, en entornos que cambian rápidamente, creando capacidades dinámicas.

Sin embargo hay que considerar que pueden presentarse las siguientes situaciones que lo ideal sería trabajar en función de mejorarlas:

- Se valoran las competencias, pero no se comprenden;
- No se valoran las competencias;
- Se reconocen, valoran y comprenden las competencias.



Por consiguiente, si se reconoce, se valora y se comprende las competencias colaborará en extender la capacidad estratégica de la organización. Entonces para poder *potenciar el éxito* se deberá reconocer la importancia de la gestión del personal, enfoque de recursos y capacidades que permite la introducción como un criterio diferenciador el elemento humano.

El conocimiento y la experiencia de los individuos pueden constituir factores claves para potenciar el éxito de las estrategias. Pero también pueden obstaculizar una adopción con éxito de nuevas estrategias. Así pues, las cuestiones relacionadas con el personal son una preocupación central y una responsabilidad de la mayoría de los directivos en las organizaciones, y no se confinan a la función especializada en recursos humanos. En efecto, aunque los sistemas y estructuras formales de recursos humanos pueden tener una importancia vital para respaldar el éxito de las estrategias, es muy posible que puedan obstaculizar la aplicación de la estrategia si no se han particularizado a los tipos de estrategias que se están aplicando. La capacidad de cambiar los comportamientos puede ser el ingrediente clave para el éxito. La creación de un ambiente en el que los individuos intenten alcanzar el éxito, y la motivación de los individuos, desempeñan papeles cruciales para cualquier directivo y son una parte central de su participación en las estrategias de la organización.

A continuación se trabajará en el apartado Gestión Estratégica de Recursos Humanos ante la importancia del aporte del capital humano planteado.

### **6.3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

Cuestiones como la gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la



incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos.

Para que las organizaciones no se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se le añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

Dentro de los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves: 1) aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo; 2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; 3) la crisis de productividad; 4) aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; 5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y 6) las tendencias (reducción de los empleados, las fusiones y adquisiciones, aumento de la participación estratégica, aumento de las relaciones con los directores de línea y nuevas prioridades en las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos).

Estos cambios están motivados por tres creencias: 1) el rendimiento de los empleados depende en gran medida de las actividades de recursos



humanos, 2) la calidad de las decisiones estratégicas que toma la alta gerencia está ligada a la calidad de los datos relativos a los recursos humanos que se empleen durante el proceso de toma de decisiones, y 3) la implantación adecuada de los objetivos y metas estratégicas está supeditada a cómo se lleven a cabo las actividades de recursos humanos.

En cuanto al desarrollo histórico, los años ochenta fueron importantes el desarrollo de la función de recursos humanos y su acercamiento a la estrategia de la empresa. En esta década es cuando empieza a reconocerse la importancia que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas, es decir, influyen en los resultados de la empresa, lo que constituye el supuesto fundamental de la dirección de los recursos humanos (DRH, en adelante).

También se apuntó que casi de forma paralela a la aparición del concepto de DRH surgió el de GERH (Gestión Estratégica de Recursos Humanos) y que entre ambos enfoques no sólo se puede producir un solapamiento temporal, sino que comparten en gran parte de sus supuestos básicos.

Estos cambios condujeron a que dentro de los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos se encuentren:

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.



Pero al hablar de DRH Y GERH no se hace referencia al mismo concepto. Por un lado, la DRH se refiere, básicamente, a su forma de entender la relación entre la gestión de personal y la estrategia de la empresa. Por otro lado, la GERH se puede entender como una nueva fase de revolución de la gestión de personal, considera al componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas, lo cual conduce a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano para decidir los cursos de acción que son posibles.

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) defiende un enfoque proactivo en relación a la estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

De la definición anterior se destaca:

1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) debe adoptar un enfoque proactivo respecto la estrategia;
2. Parte del supuesto de que las personas pueden ser fuente de la ventaja competitiva para la empresa.



### **6.3.1. Estrategia y personal**

Al reflexionar sobre las estrategias relativas al personal, se consideran importantes tres aspectos: el personal como un recurso, el personal y su comportamiento y la necesidad de organizar al personal. Figura 6 - Estrategia y Personal



**Figura 6 - Estrategia y Personal**

**Fuente:** La estrategia puesta en acción. JOHNSON Gery y SCHOLLES Kevan. "Dirección estratégica"

### **6.3.2. El Personal como un recurso**

La capacidad estratégica se ocupa de cómo se utilizan, gestionan y controlan estos recursos y, en el caso de los individuos, cómo se motivan para crear competencias en aquellas actividades y procesos empresariales necesarios para que funcione el negocio. Las actividades tradicionales de recursos humanos pueden ayudar a potenciar estrategias de éxito de las siguientes maneras:



- Las *auditorias* para valorar los requisitos de recursos humanos y respaldar las estrategias y/o identificar las competencias nucleares basadas en las personas sobre las que construirán estrategias futuras.
- La *definición de objetivos* y la *evaluación de rendimiento* de los individuos y equipos para mantener orientado al capital humano hacia dichos objetivos.
- La *planificación de recompensas* ha tenido que reconocer la realidad de una mayor necesidad de un trabajo en equipo para poder aplicar la estrategia. Los incentivos demasiado orientados al individuo pueden minar el trabajo en equipo. Pero los incentivos al equipo tienden a complementar los incentivos individuales en vez de sustituirlos.
- La existencia de *individuos competentes* y la capacidad de *difundir el conocimiento* de dichos individuos.
- Implementación de *entrenamiento* y *formación* mediante mentores para sostener un desarrollo personal.

Dichas estrategias de recursos humanos requieren que los directivos y los profesionales estén familiarizados con las estrategias organizacionales. Además, tienen que ser capaces y estar dispuestos a prever un futuro en el que las estrategias de rendimiento de la organización se transforman explotando las capacidades de gestión de rendimiento de la organización mejor que sus competidores.

### **6.3.3.El personal y su comportamiento**

Los individuos, a diferencia de otros recursos, afectan a la estrategia tanto a través de las competencias, como a través de sus comportamientos. Por lo tanto, los individuos tienen que tener clara la relación entre sus acciones y las estrategias de la organización.



La capacidad del personal y de los directivos para crear redes internas y externas de contactos personales, puede ser crucial para mantenerse a la vanguardia del conocimiento. Estos comportamientos pueden ser respaldados por las actividades de recursos humanos *hard*, como las actividades de los mentores y las recompensas.

#### **6.3.4. La necesidad de organizar al personal**

Si se considera que la función de los recursos humanos ofrece valor, habrá que tener claras las expectativas sobre su papel para que sea coherente con la estrategia organizacional. Hay cuatro papeles generales para potenciar el éxito de las estrategias empresariales mediante la función de los recursos humanos:

- Como *proveedor de servicios* (por ejemplo actividades rutinarias de reclutamiento y formación) de los directivos de línea que tienen la responsabilidad estratégica de las cuestiones relativas a los recursos humanos.
- Como *regulador* que “fija las reglas” que deben seguir los directivos de línea, por ejemplo, en cuanto a retribución y promociones.
- Como *asesor* en cuestiones de estrategia de recursos humanos para los directivos de línea, garantizando que las políticas y prácticas de recursos humanos son acordes con las mejores prácticas de la organización.
- Como *agente de cambio* que hace que una organización avance.

El determinante del papel más adecuado de la función de los recursos humanos es el contexto de la organización. El tipo de personal, la naturaleza de la estrategia y la estructura general de la organización son importantes.



### **6.3.5. Modelos y Enfoques sobre la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**

Son muy variados los modelos de gestión estratégica de recursos humanos que se han elaborado. Como principales enfoques se encuentran: (1) *enfoque universalista* mantiene la existencia de prácticas de gestión de los recursos humanos que son las mejores, cualquiera sea la situación de la organización; (2) *enfoque contingente* postula que la orientación de las prácticas dependerán de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables; (3) *enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades*, resalta el papel de los recursos humanos internos, y sobre todo los recursos intangibles.

Este último modelo es aplicable al valor que hoy se le otorga a la gestión de los recursos humanos y al papel de los recursos humanos que proveen las personas a la organización. Así se reconoce que los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva ya que cumplen con los requisitos establecidos:

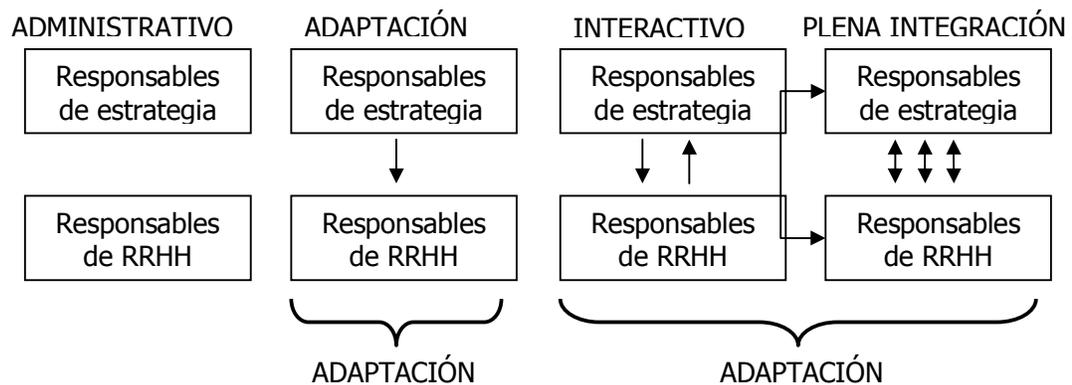
1. Añadir valor a la empresa. La no homogeneización del mercado de trabajo hace que en él se encuentre personal que difiere en sus capacidades y habilidades y, por tanto, en el grado de contribuciones que pueden realizar a la organización.
2. Ser raro/ escaso. La rareza del recurso se deriva, en este caso, de la dificultad de encontrar personas que garanticen altos niveles de rendimiento a la empresa porque sus conocimientos y destrezas son difíciles de encontrar en el mercado de trabajo.
3. Ser inimitable, lo cual implica: a) que los competidores identifiquen exactamente la fuente de ventaja competitiva, es decir, que sepan exactamente qué personas o grupos de personas son los que



poseen las competencias que necesita la organización, y b) que los competidores puedan duplicarlos o copiarlos exactamente.

### **6.3.6. Proactividad en la relación dirección de recursos humanos y estrategia.**

Existen distintas perspectivas que una empresa puede seguir respecto a dicha relación y se presenta a continuación en la Figura 7 – Enfoques en la relación estrategia – DRH. Básicamente se distinguen cuatro enfoques: (1) Administrativo, (2) De acomodación o adaptación, (3) Interactivo y (4) De plena integración.



**Figura 7 – Enfoques en la relación estrategia – DRH**

**Fuente:** Butler et al (1991) en VALLE CABRERA, Ramón J. "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos" – 2ª Edición

Teniendo en cuenta los supuestos fundamentales GERH, se determina como su objetivo último mejorar los resultados de la empresa. A la par de ello, se desprenden cuatro objetivos:



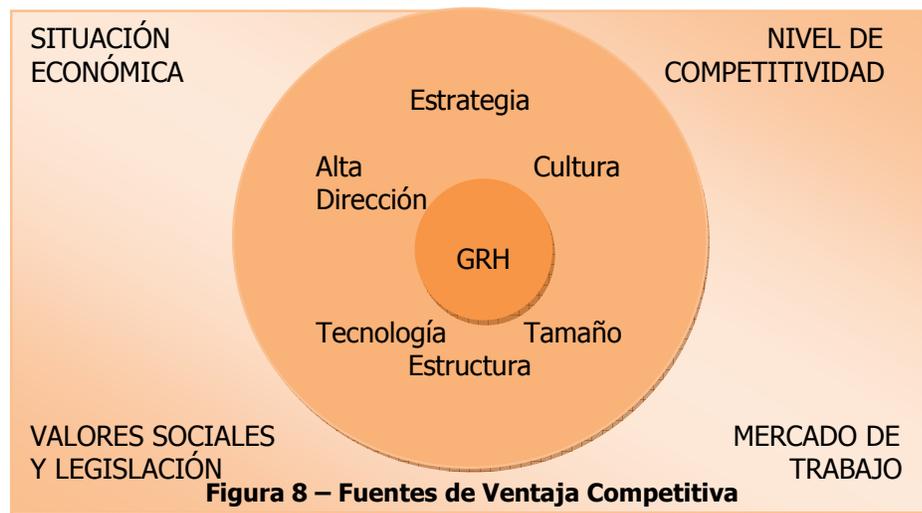
1. *Integración y participación.* Lograr la participación completa de recursos humanos y la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en las cuestiones estratégicas.
2. *Rendimiento.* Se entiende la calidad o excelencia en todas las acciones que lleva a cabo el Departamento, así como el logro de las metas que se propone.
3. *Flexibilidad.* La función de personal está principalmente implicada en la consecución de la flexibilidad contractual, funcional y salarial, pero también contribuir al logro de la flexibilidad productiva y económica de la empresa a través del desarrollo de una cultura favorable a las mismas.
4. *Innovación.* Dada la importancia que adquiere en la actualidad la innovación como fuente de ventaja competitiva para la empresa y la relación que existe entre su desarrollo en la empresa y que ésta disponga de personas creativas e innovadoras. La GERH incorpora como objetivo básico desarrollar políticas de recursos humanos que doten a la empresa de este tipo de personas y que estimulen el comportamiento innovador de la empresa en su conjunto.

Sin embargo, no se debe considerar a la GRH como un conjunto de funciones y actividades independientes, sino que se debe examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. Debido a esta interdependencia, el ajuste y congruencia entre las orientaciones dadas a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos hace que se deriven resultados superiores a cuando se consideran y formulan éstos de manera individualizada.

El enfoque denominado "configuracional" supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos, además de considerar que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos, se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y el externo, el entorno (Figura 8 – Fuentes de Ventaja Competitiva). Así pues,



los procesos de la gestión de los recursos humanos deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización o el ambiente de ésta.



**Figura 8 – Fuentes de Ventaja Competitiva**

**Fuente:** BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur  
"Administración de recursos humanos"

### *Influencias internas*

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos.

### *Influencias externas*

Entre los principales elementos del ambiente externo a la organización que influyen en las frustraciones y actividades de recursos humanos está la



economía, los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación.

Por consiguiente, la gestión adecuada de los recursos humanos de una organización (siendo considerado el entorno) incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales.

No basta con tener “los mejores recursos humanos del mercado”, ya que si éstos no son gestionados adecuadamente sus conductas y comportamientos pueden no ser los deseados por la organización. Aquí es en donde la Evaluación de Desempeño aparece como una herramienta indiscutible para orientar al capital humano hacia la estrategia organizacional, a continuación se trabajará en la importancia de dicha herramienta.

#### **6.4. Sistema de Evaluación de Desempeño**

Un aspecto determinante de la capacidad organizativa es el sistema de gestión de la organización y el de los recursos humanos, ya que ambos determinan qué comportamientos están dirigidos o no para crear dicha capacidad organizativa.

La Evaluación de Desempeño (ED) es considerada como una práctica organizativa que permite identificar los “factores clave para potenciar el éxito de las estrategias” a través de la identificación de aquellos recursos humanos que son necesarios y aquellos existentes que se deben potenciar.

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar. Entre sus principales objetivos señalamos el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, mejora permanente de los resultados de la organización y aprovechamiento adecuado de los RRHH. También tiende un



puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados<sup>15</sup>.

Se puede, a su vez, considerar la evaluación de desempeño como un procedimiento continuo, sistémico, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La Evaluación de Desempeño tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales<sup>16</sup>.

*William Werther y Heith Davis*<sup>17</sup> hablan de un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, en donde el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento del personal.

La Evaluación de Desempeño se la considera como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o fracaso de un sistema. Dar *feedback*, decir al empleado como está haciendo las cosas, será la mejor arma de todo administrador con su equipo, con su personal.

---

<sup>15</sup> ALLES, Martha "Desempeño por competencias –Evaluación de 360°" 1ª Edición – Ed. Granica – Buenos Aires - 2005

<sup>16</sup> PUCHOL, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" 7ª Edición – Díaz Santos

<sup>17</sup> WERTHER, William B., DAVIS, Heith, *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill-, México, 1995.



**Figura 9 - Relación entre Estrategia y Desempeño**

**Fuente:** Martha Alles, "Desempeño por competencias – Evaluación de 360°"

#### **6.4.1. Fines e importancia de la evaluación del rendimiento**

Una empresa o institución con o sin fines de lucro, aún un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quincenales o de cualquier otra duración.

Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez – objetivos, tendremos la piedra fundamental un sistema de evaluación de desempeño.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Evidentemente, para que estos sistemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de los objetivos, seguimiento durante el año (*coaching*) con comentarios que permitan conocer como se está trabajando (*feedback*) y una evaluación formal una vez por año.

Es ineludible que la mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las



organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentar a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan entre un 60 y 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1. Además de las repercusiones sobre productividad, un procedimiento de evaluación sobre el rendimiento actúa como contrato entre la organización y empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines entre los que destacamos los siguientes:

- Perfeccionamiento de la gerencia: proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Medición de rendimiento: establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- Retroalimentación: proporciona la idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Planificación de los recursos humanos: permite evaluar la oferta actual de los recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Cumplimiento de la normativa: ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento.
- Comunicación: permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Mejora de conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor: fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.



Un beneficio ineludible de un Análisis del Desempeño es la posibilidad de lograr un Ambiente de Alto Desempeño planteado desde una perspectiva estratégica, "en donde tanto empleados como organización se benefician. Los empleados adquieren más participación en la organización, experimentan crecimiento y satisfacción y se vuelven más valiosos como participantes. La organización se beneficia de la alta productividad, calidad, flexibilidad y satisfacción al cliente"<sup>18</sup>.

Se sintetiza como objetivos fundamentales a los siguientes<sup>19</sup>:

1. Permitir condiciones de medición de potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas de participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

#### **6.4.2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

1. Beneficios para el jefe:
  - Evaluar el mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

---

<sup>18</sup> BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur "Administración de recursos humanos" 14ª Edición – Editorial Thomson - 2007

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" – 8a edición – McGraw Hill – España – 2007



- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado tendrá que tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocrítica su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto plazo, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a empleados con condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando a la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.



### **6.4.3. Razones por las que a veces fracasan los programas de evaluación de desempeño.**

En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluación de desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. Dentro de las principales razones por las cuales se llega al fracaso se encuentran:

1. El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación de desempeño con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar.
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
8. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
10. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.<sup>20</sup>

Es de destacar que no necesariamente es el gerente al que se le encarga esta tarea, sino también el superior inmediato.

---

<sup>20</sup> BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur "Administración de recursos humanos" 14ª Edición – Editorial Thomson - 2007



Además se destaca que al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.

Otras razones por las que quizá el programa no proporcione los resultados deseados incluyen:

1. Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
2. A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
3. Los gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
4. El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda en el desarrollo de los empleados.

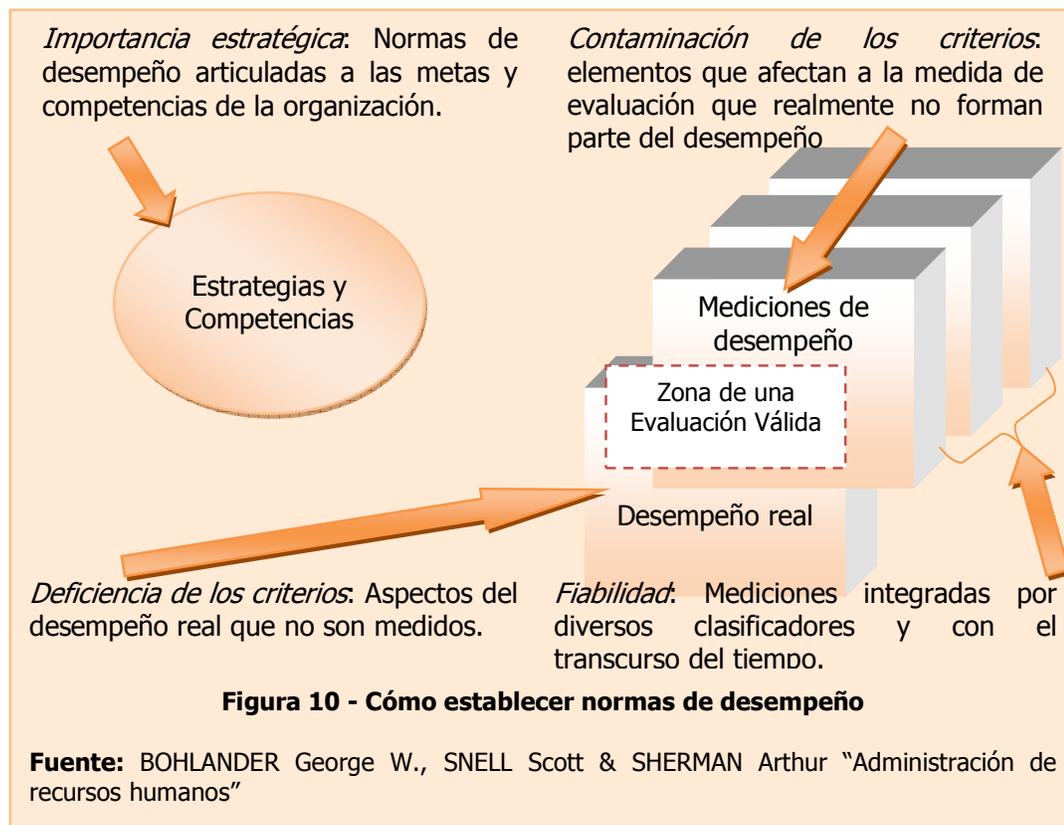
#### **6.4.4. Decisiones relativas a la evaluación del rendimiento.**

Un sistema fiable da a lugar a la misma evaluación del subordinado con independencia de quién la realice en un momento determinado.

Para que un sistema de evaluación de rendimiento sea válido deben especificarse los criterios de rendimiento que resulten importantes, debiendo de estar relacionados con el puesto de trabajo y ser de fácil identificación.



Otro aspecto a tener en consideración es la necesidad de precisar qué patrones de medidas se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados. Al utilizar un patrón de medida, los criterios de rendimiento adquieren una gama de valores. En definitiva, se determinan los estándares de rendimiento de cada uno de los trabajos en la organización para, a partir de esos valores, poder emitir juicios sobre las personas.



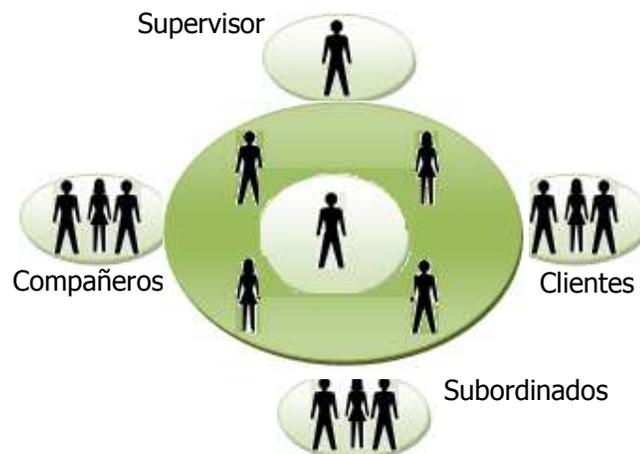
Agregado a lo mencionado, en la Figura 10 - Cómo establecer normas de desempeño se mencionan cuatro consideraciones básicas en el establecimiento de las normas del desempeño:

1. Pertinencia estratégica: grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización



2. Criterios deficientes: se presentan cuando se enfocan en un solo criterio del desempeño del empleado, excluyendo otras dimensiones del desempeño.
3. Contaminación de criterios: Existen factores fuera de control de un empleado capaces de influir en su desempeño.
4. Confiabilidad: se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien el grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo.

En cuanto a la hora de elegir quién va a evaluar, dada la complejidad de los trabajos del día de hoy, cabe incluir supervisores, compañeros, miembros del equipo, el evaluado, los subordinados y clientes (Ver Figura 11 - Fuentes alternativas de información de evaluación).



**Figura 11 - Fuentes alternativas de información de evaluación**

**Fuente:** BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur "Administración de recursos humanos"

En cuanto a los aspectos a evaluar, es muy importante tener en cuenta que la entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. De esta forma la evaluación de desempeño no debe verse – desde



la perspectiva del empleado – como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

#### **6.4.5. Métodos de Evaluación de Desempeño**

Según el aporte brindado por *Martha Alles*<sup>21</sup>, los métodos de evaluación se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas y resultados.

Los basados en las *característica*. Son los más usados. Están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características – como confidencialidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que se consideran importantes para el puesto de trabajo y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base al análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar segadas de manera notoria, además de ser subjetivas. Dentro de este enfoque nos encontramos con los siguientes métodos:

- Método de escalas gráficas de calificación. El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características, es decir, se indica hasta qué grado el empleado posee determinada característica.
- Método de escalas mixtas. En este método en vez de evaluar las características en de acuerdo una sola escala se emplean escritos

---

<sup>21</sup> ALLES, Martha “Desempeño por competencias –Evaluación de 360°”<sup>1a</sup> Edición – Ed. Granica – Buenos Aires - 2005



especialmente diseñados, en donde hay tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

- Método de distribución forzada. Se le exige al evaluador que elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Se le exige entre el desempeño exitoso y no exitoso.
- Método de formas narrativas. Se requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible el empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo

Los métodos basados en el *comportamiento* permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, describe de manera específica qué acciones se deberían exhibir en los puestos. Aquí tienen lugar métodos como:

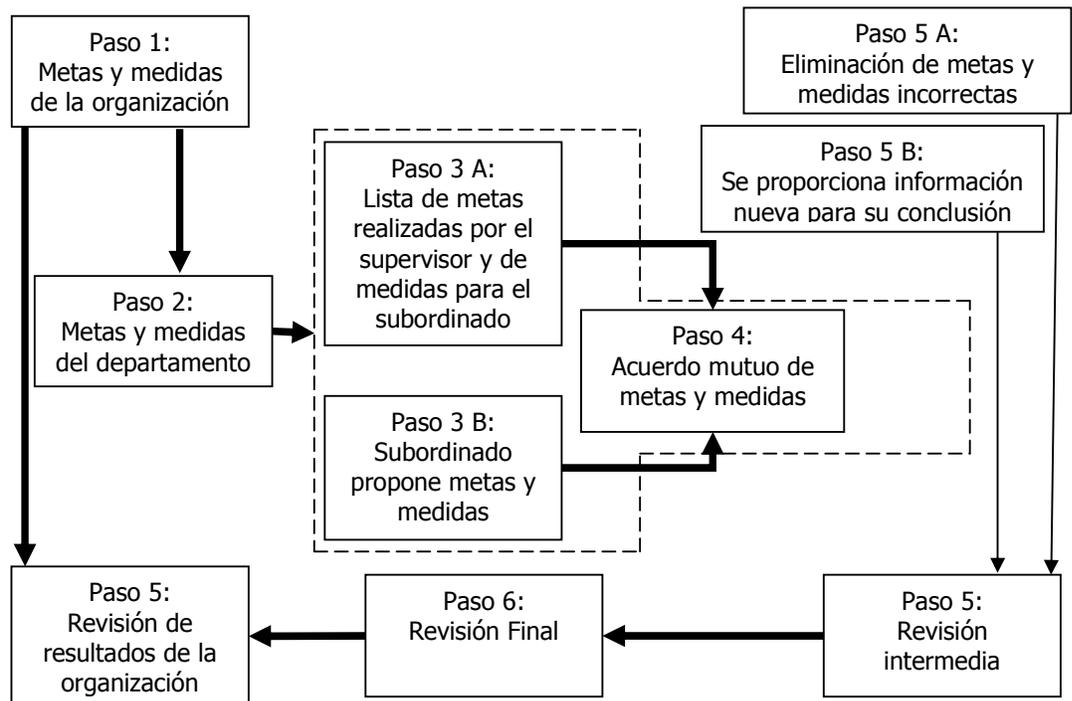
- Incidente crítico. Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
- Lista de revisión de conductas. El evaluar revisa las afirmaciones con una lista que considera características del desempeño o de conducta del empleado.
- Escala fundamentada para la medición de comportamiento. Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se le asignan valores de puntos según las opiniones de expertos.
- Escala de observación de comportamiento. Es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Pero en vez de pedir al evaluador



que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El enfoque con base en *resultados* es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización, tales como: mediciones de productividad y la administración por objetivos. Dentro de este enfoque nos encontramos con:

- Mediciones de productividad: Se realizan mediciones relacionadas directamente con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alimentar directamente al empleado con las metas organizacionales.
- Administración por objetivos. Filosofía administrativa que califica el desempeño, sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y el patrón. Este proceso abarca un ciclo (Figura 12 - Evaluación de desempeño en un programa de APO) que comienza con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo a ese punto.



**Figura 12 - Evaluación de desempeño en un programa de APO**

**Fuente:** BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur "Administración de recursos humanos"

#### **6.4.6. La Entrevista de Evaluación**

Hay ciertos lineamientos que pueden incrementar la aceptación de la retroalimentación, la satisfacción con la entrevista y la intención de mejorar en el futuro por parte del empleado. Dichos lineamientos serían:

- *Pedir una autoevaluación.* Los empleados quedan más satisfechos y consideran que los procedimientos del sistema de evaluación son más justos cuando han aportado al proceso.
- *Invitar a la participación.* Iniciar un diálogo que ayude al empleado a mejorar su desempeño. En la medida que el empleado participe en la discusión, es más probable que se descubran las causas y los obstáculos del desempeño y que surjan ideas constructivas para la mejora.



- *Expresar aprecio.* El elogio es poderoso motivador y, en particular, los empleados buscan retroalimentación positiva en una entrevista de evaluación.
- *Minimizar la crítica.* Manejar la crítica focalizándose de ver qué puntos son verdaderamente necesarios trabajar, no exagerar y no olvidar que la mejora es la meta.
- *Cambiar la conducta, no a la persona.* Hay que recordar que la persona no es mala, sino las acciones que exhibe en el puesto.
- *Enfocarse en la solución de problemas,* Trabajar sobre las culpas que tiene tanto el empleado como el gerente.
- *Apoyar.* Es bueno que el gerente colabore en el trabajo de los problemas y obstáculos que tenga el empleado en su trabajo.
- *Establecer metas.* En el establecimiento de las metas se deben tener en cuenta que se tiene que centrar en las fortalezas del empleado, concentrarse en las oportunidades, limitar los planes de crecimiento y establecer planes específicos de acción.
- *Dar seguimiento en forma cotidiana.* La retroalimentación es más útil cuando ocurre de manera inmediata y es específica para cierta situación.



## **7. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

### **7.1. Análisis de Entrevistas a Directivos y Encargados de Área**

H+A tiene como fin que sus Clientes alcancen sus objetivos de negocio a través del desarrollo e integración de soluciones y tecnología. Dicha misión organizacional tiene como sustento un grupo de profesionales con larga trayectoria en la prestación de servicios informáticos y “un fuerte compromiso con los servicios y la satisfacción del cliente” (Según lo planteado por unos de los directivos). Tal es así, que H+A menciona “para nuestros clientes seremos el socio más confiable, con foco en la satisfacción de los servicios tecnológicos prestados con alcance internacional.

Es de destacar que en cuanto a sus procesos se trabaja bajo la filosofía de *Quality Assurance*. Este proceso es *cross* a toda la organización y les permite gestionar tanto nuestra propia prestación como la de terceros.

Los entrevistados plantean la organización como un sistema en el cual proveedores, clientes, recursos humanos, aliados y universidades juegan un rol importante. “Es de destacar que nuestros proveedores son nuestros mismos recursos humanos que se encuentran en la empresa. En breves palabras al respecto se puede mencionar:

- *Entrada*: Requerimiento Formal de un curso que surgen de las necesidades de nuestros clientes.
- *Proceso*: coordinación de los procesos que implican el Proyecto tanto como Iniciación, Lanzamientos, Requerimientos, Implementación, Testing, Despliegue y Cierre del Proyecto.
- *Salidas*: las distintas plataformas de trabajo creadas para nuestros clientes, como así también el *Feedback* que se recibe a partir del uso de las mismas.”



En el sistema planteado *"es ineludible que cada integrante es indispensable"*. Por ejemplo en cuanto a las Universidades se menciona: *"sabemos que el día de mañana los alumnos de éstas serán nuestros empleados, por lo cual se fomentan distintas actividades dentro de las instalaciones universitarias. Por lo cual se tiene como objetivo ser elegidos por la calidad de trabajo y por la posibilidad de crecimiento profesional, económico, y desarrollo laboral en un ambiente agradable"*

*"En cuanto a nuestros principales proveedores/ recursos humanos se trabaja constantemente con la búsqueda de procesos de formación y desarrollo de los profesionales que integran el Staff, no sólo incorporándolos a procesos de capacitación organizados por el área de RRHH sino también por la promoción de eventos que se desarrollan en los distintos centros educativos de Córdoba, los cuales mencionamos anteriormente."*

La actualización del *background* Tecnológico<sup>22</sup> de H+A se logra a partir de la asociaciones con IBM, Intel y Microsoft. *"Por lo cual la relación con aliados implica una interacción constante para mantener tecnologías de punta, y brindar prestigio a nuestros productos y servicios. Todo lo mencionado repercute en el fin de **Satisfacer a nuestros Clientes** garantizándoles siempre la mejor calidad"*.

Dentro de las *actividades claves* del negocio los entrevistados mencionan: Staffing, Contención de profesionales, Análisis de negocios y entrenamientos para poder tener los conocimientos que se requieren en los proyectos. Además agregan que *"es ineludible aquí la participación el área de RRHH para poder gestionar dichas actividades"*.

En relación a los *procesos críticos* del negocio los entrevistados destacan la Velocidad y la calidad en el Staffing, como así también el

---

<sup>22</sup> Todos aquellos procesos de ejecución que se realizan en segundo plano. Ej.: los sistemas operativos multitarea (porque nunca se podrá estar realmente trabajando con dos programas al mismo tiempo); de esta forma otras tareas con una prioridad más alta utilizarán más recursos.



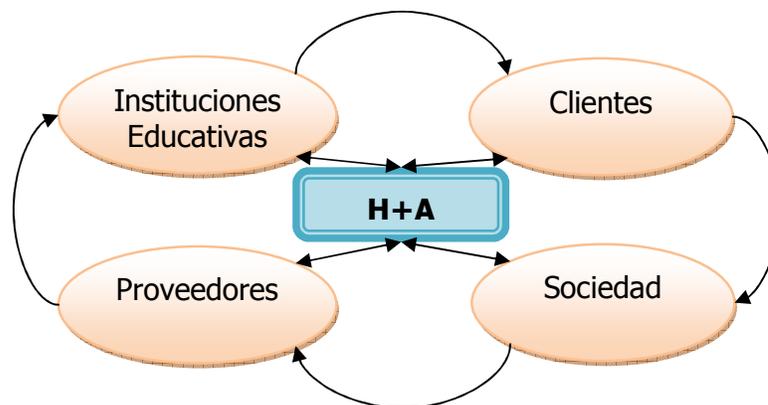
garantizar el compromiso de los profesionales a través de la gestión de un buen clima laboral

En relación al proceso de Evaluación de Desempeño, los entrevistados nos describen un proceso que, *"por el momento, se realiza esporádicamente ante indicadores de problemas"*. No existe un sistema de evaluación implementado, pero se ha comenzado a trabajar con la herramienta de la Evaluación de Desempeño para responder a inquietudes particulares de los recursos humanos.

El Encargado de recursos humanos valora la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para colaborar en la estrategia organizacional actual, como así también se visualiza interés en la misma por parte de los Directivos de H+A.

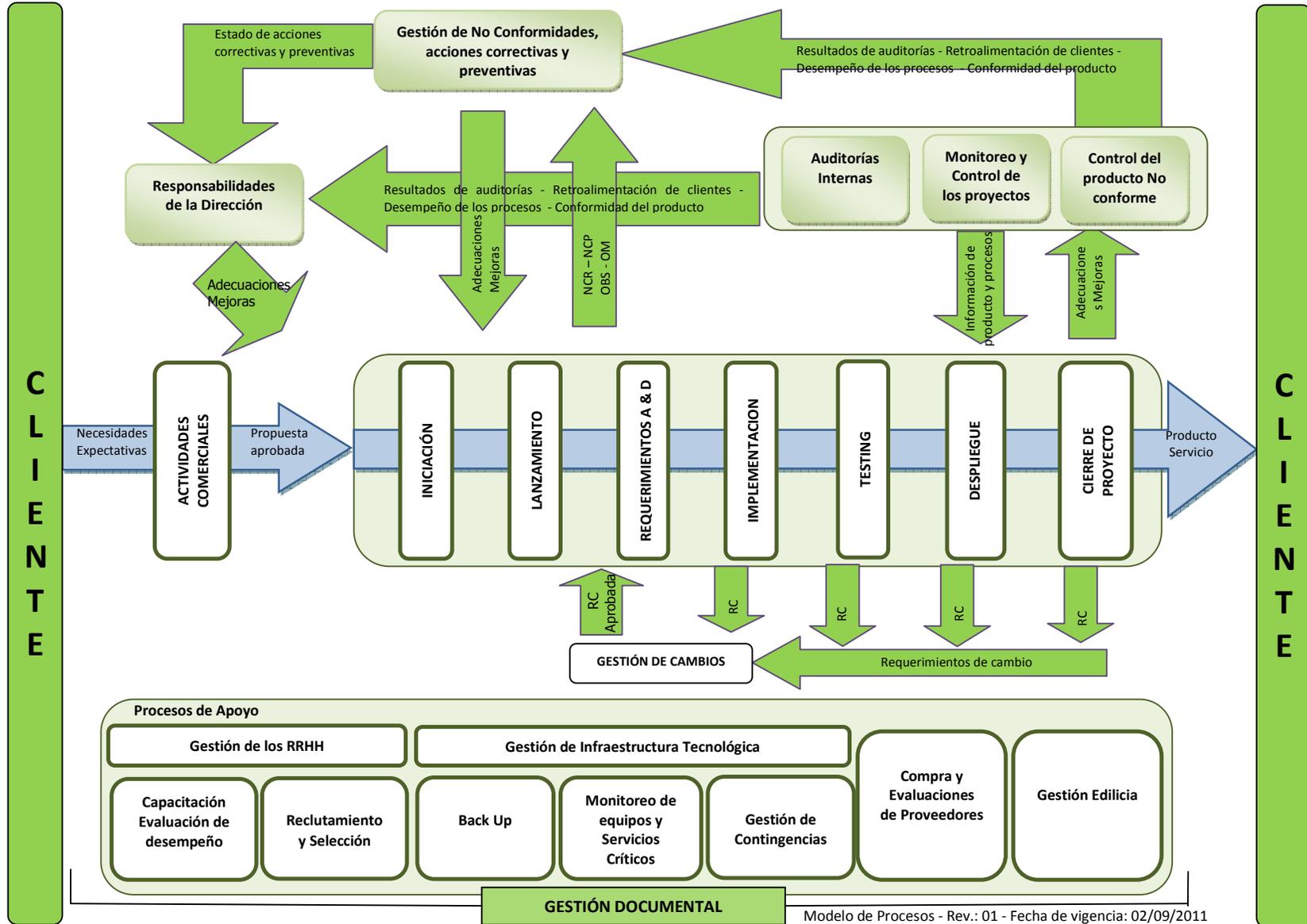
En cuanto a los aspectos a evaluar, se han mencionado como importantes incluir *"la visión de negocio, compromiso, habilidad negociadora, proactividad, adaptación al cambio, habilidades comunicaciones, orientación a los resultados, capacidad de resolución de problemas y liderazgo personal"*. Algunos de estos aspectos *"son más importantes en el puesto de analista, mientras que otros en niveles gerenciales"*.

En síntesis los Directivos plantean al Sistema de H+A de dos formas, las cuales se presentan a continuación.





**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**





## 7.2. Análisis de Encuestas a Empleados

Para poder facilitar la resolución de las encuestas a los empleados de H+A se empleó la siguiente valoración:

<b>Siempre/ Totalmente</b>	5
<b>Muy frecuentemente/ Mucho</b>	4
<b>Frecuentemente/ Relativamente</b>	3
<b>Casi Nunca/ Poco</b>	2
<b>Nunca/ Nada</b>	1

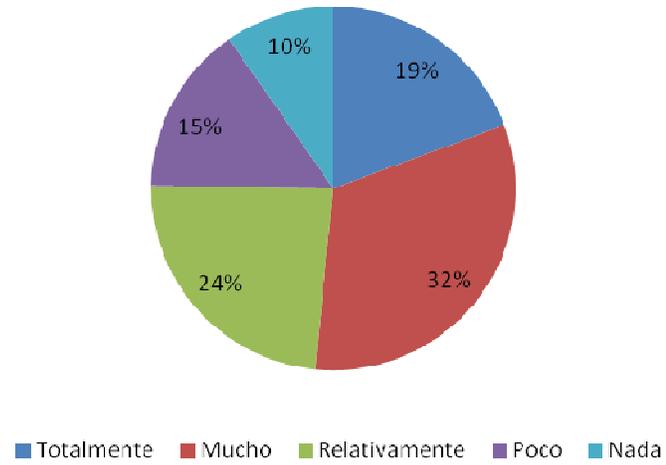
A continuación se expondrá las respuestas recibidas por los empleados de H+A con su tabla de datos y gráficos que se realizan a partir de la distribución de frecuencias obtenidas. En dichas tablas se encuentran los siguientes acrónimos:

- *F*: Frecuencia.
- *FA*: Frecuencia Absoluta.
- *FR*: Frecuencia Relativa.
- *FRA*: Frecuencia Relativa Absoluta-
- *FP*: Frecuencia Porcentual.
- *FPA*: Frecuencia Porcentual Absoluta.

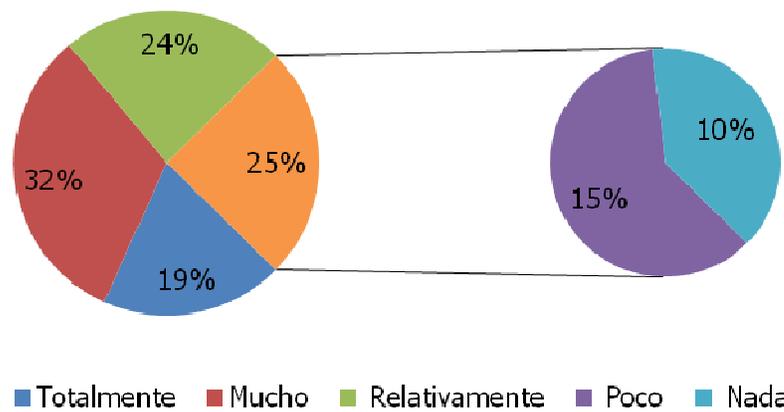
<b>1.</b> ¿Conoce Ud. la misión y la visión que la organización tiene? Es decir su propósito genérico. En caso de responder Poco o Nada responder la razón del desconocimiento: _____							
	<b>Calificación</b>	<b>F</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FRA</b>	<b>FP</b>	<b>FPA</b>
<b>Totalmente</b>	5	18	18	0,19	0,19	19%	19%
<b>Mucho</b>	4	30	48	0,32	0,52	32%	52%
<b>Relativamente</b>	3	22	70	0,24	0,75	24%	75%
<b>Poco</b>	2	14	84	0,15	0,90	15%	90%
<b>Nada</b>	1	9	93	0,10	1,00	10%	100%
		93	-	1,00	-	100%	-



**Gráfico 1- ¿Conoce Ud. la misión y la visión de la organización tiene?**



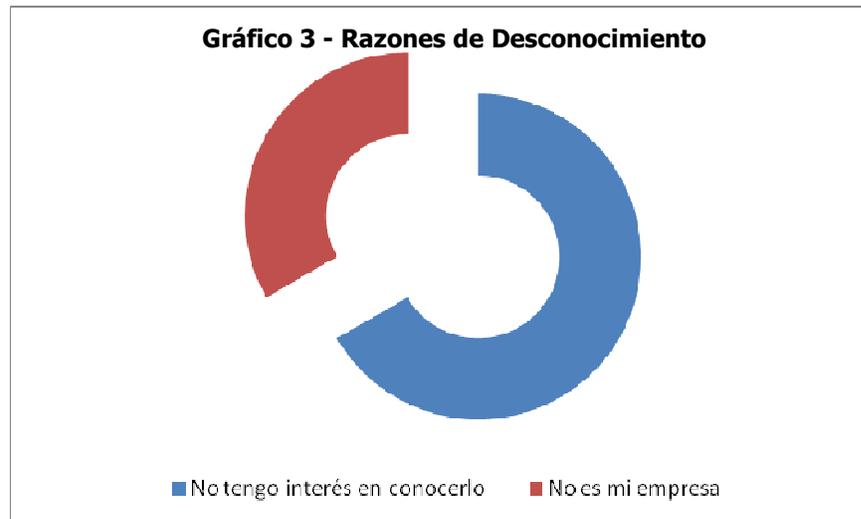
**Gráfico 2 - ¿Conoce Ud. la misión y la visión de la organización tiene?**





Razones de Desconocimiento:

No tengo interés en conocerlo (2) y No es mi empresa (1)

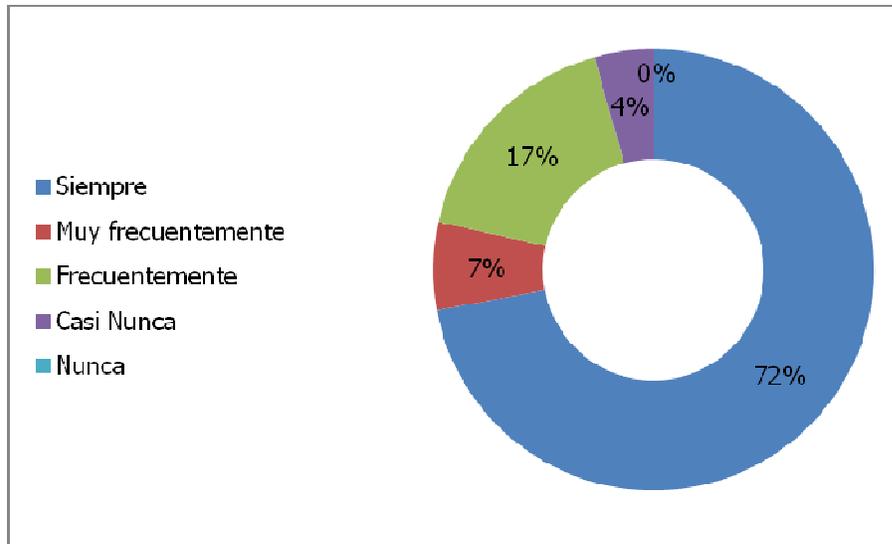


2. ¿Se realizan devoluciones informales de desempeño regularmente?

	Calificación	F	FA	FR	FRA	FP	FPA
<b>Siempre</b>	5	67	67	0,72	0,72	72%	72%
<b>Muy frecuentemente</b>	4	6	73	0,06	0,78	6%	78%
<b>Frecuentemente</b>	3	16	89	0,17	0,96	17%	96%
<b>Casi Nunca</b>	2	4	93	0,04	1,00	4%	100%
<b>Nunca</b>	1	0	93	-	1,00	0%	100%
		93	-	1,00	-	100%	-



**Gráfico 4 - ¿Se realizan devoluciones informales de desempeño regularmente?**

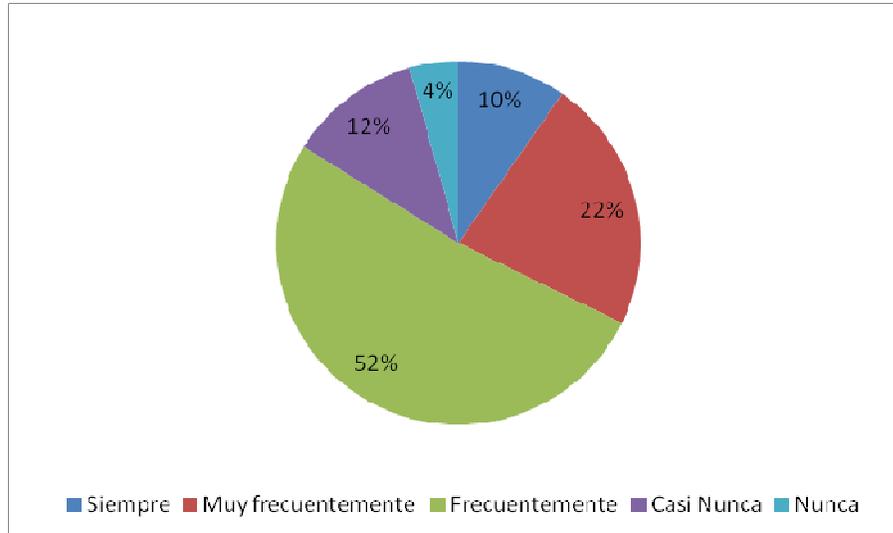


**3. ¿Considera que las evaluaciones hechas por su supervisor son objetivas? En caso de responder casi nunca o nunca responder la razón del desconocimiento: \_\_\_\_\_**

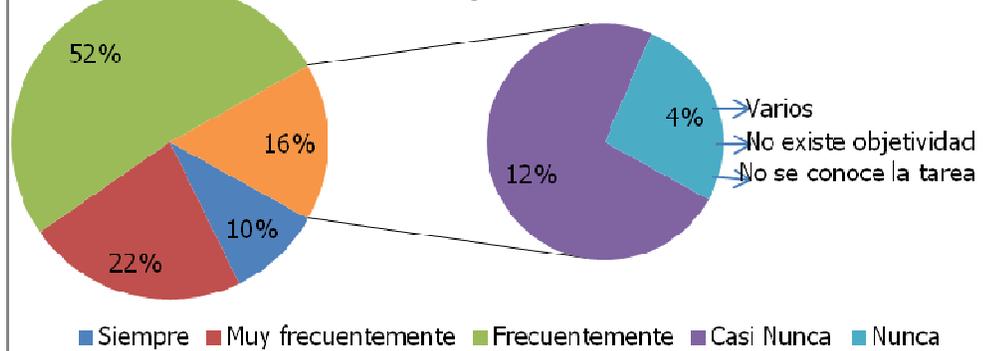
	<b>Calificación</b>	<b>F</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FRA</b>	<b>FP</b>	<b>FPA</b>
<b>Siempre</b>	5	9	9	0,10	0,10	10%	10%
<b>Muy frecuentemente</b>	4	21	30	0,23	0,32	23%	32%
<b>Frecuentemente</b>	3	48	78	0,52	0,84	52%	84%
<b>Casi Nunca</b>	2	11	89	0,12	0,96	12%	96%
<b>Nunca</b>	1	4	93	0,04	1,00	4%	100%
		93	-	1,00	-	100%	-



**Gráfico 5 - ¿Considera que las evaluaciones hechas por su supervisor son objetivas?**



**Gráfico 6 - ¿Considera que las evaluaciones hechas por su supervisor son objetivas?**

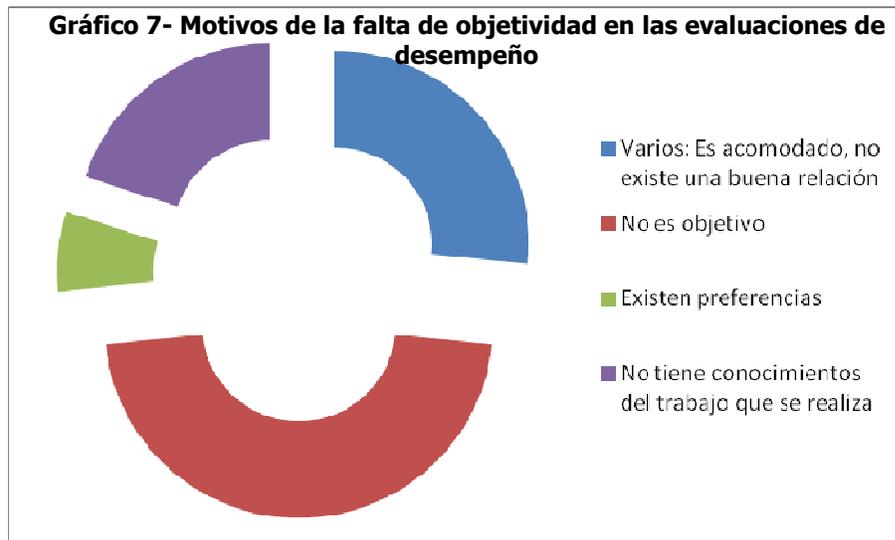


Motivos de la falta de objetividad en las evaluaciones de desempeño:

- Varios : Es acomodado, no existe una buena relación, existen diferencias personales (5),
- No existe objetividad (7)
- No tiene conocimientos del trabajo que se realizar (3)



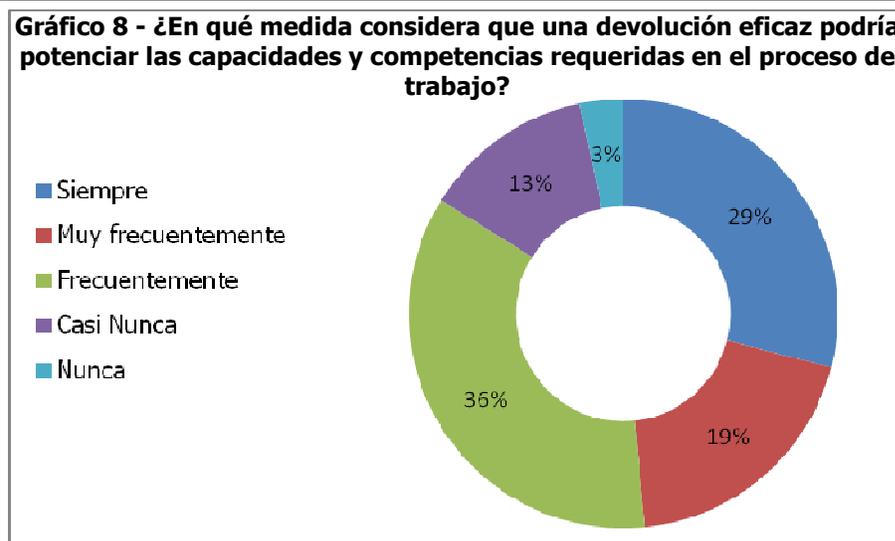
**Gráfico 7- Motivos de la falta de objetividad en las evaluaciones de desempeño**



**4. ¿En qué medida considera que una devolución eficaz podría potenciar las capacidades y competencias requeridas en el proceso de trabajo?**

	Calificación	F	FA	FR	FRA	FP	FPA
<b>Siempre</b>	5	27	27	0,29	0,29	29%	29%
<b>Muy frecuentemente</b>	4	18	45	0,19	0,48	19%	48%
<b>Frecuentemente</b>	3	33	78	0,35	0,84	35%	84%
<b>Casi Nunca</b>	2	12	90	0,13	0,97	13%	97%
<b>Nunca</b>	1	3	93	0,03	1,00	3%	100%
		93	-	1,00	-	100%	-

**Gráfico 8 - ¿En qué medida considera que una devolución eficaz podría potenciar las capacidades y competencias requeridas en el proceso de trabajo?**

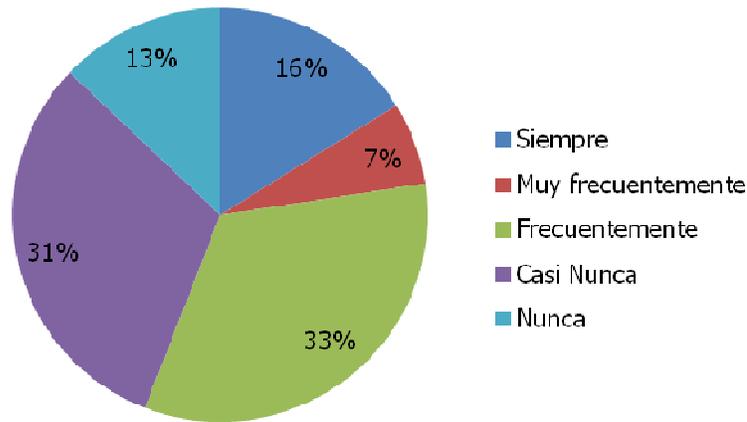




**5. ¿En su trabajo diario considera la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?**

	<b>Calificación</b>	<b>F</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FRA</b>	<b>FP</b>	<b>FPA</b>
<b>Siempre</b>	5	15	15	0,16	0,16	16%	16%
<b>Muy frecuentemente</b>	4	6	21	0,06	0,23	6%	23%
<b>Frecuentemente</b>	3	31	52	0,33	0,56	33%	56%
<b>Casi Nunca</b>	2	29	81	0,31	0,87	31%	87%
<b>Nunca</b>	1	12	93	0,13	1,00	13%	100%
		93	-	1,00	-	100%	-

**Gráfico 9 - ¿En su trabajo diario considera la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?**



Luego de presentar este análisis

### **7.3. Observaciones al Análisis realizado a las Encuestas a Empleados**

En el Gráfico 1- ¿Conoce Ud. la misión y la visión de la organización tiene? un ¼ de los encuestados conoce poco o nada de "lo que H+A quiere lograr".

Las razones que argumenta este 25% se muestran en el Gráfico 3 - Razones de Desconocimiento. Estas razones: "No tengo interés en conocerlas" y "No es mi empresa" hacen hacer suponer que son personas



que recién ingresan o bien personas que se encuentra insatisfechas en la posición o rol que cumplen.

El Gráfico 4 - ¿Se realizan devoluciones informales de desempeño regularmente? muestra que el 72% ha tenido devoluciones de su desempeño pero informales.

El Gráfico 5 - ¿Considera que las evaluaciones hechas por su supervisor son objetivas? muestra que el 32% de los empleados perciben objetividad en las evaluaciones que realizan los supervisores. Siendo como motivos de falta de objetividad los expresados en el Gráfico 7- Motivos de la falta de objetividad en las evaluaciones de desempeño: existe gente "acomodada", no existe una buena relación con el supervisor, existen diferencias personales, el supervisor no tiene conocimientos del trabajo que se realiza o bien directamente no existe objetividad.

El Gráfico 8 - ¿En qué medida considera que una devolución eficaz podría potenciar las capacidades y competencias requeridas en el proceso de trabajo? muestra el interés de los empleados a ser evaluados.

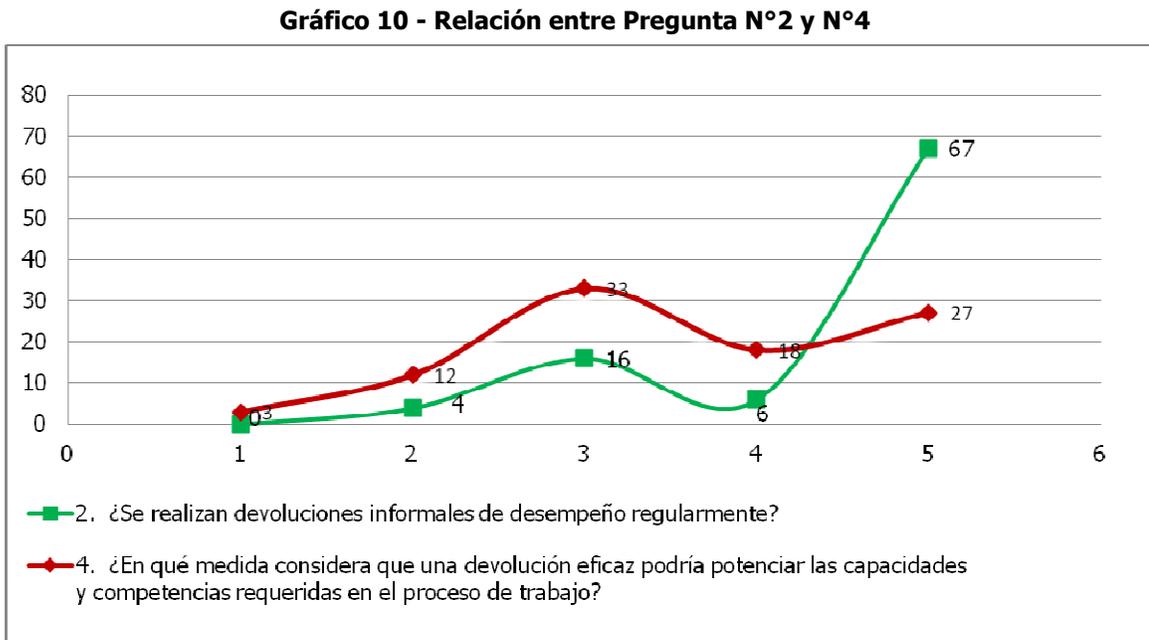
El Gráfico 9 - ¿En su trabajo diario considera la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes? releva que el 64% de los empleados no tiene como fin responder a lo que el Cliente solicita.

El Gráfico 11 - Relación entre Pregunta N°1 y N°5 presenta por un lado que la mayoría de los empleados considera que conoce la misión y visión organizacional, pero al mismo tiempo existe una mayoría no considera la satisfacción de los clientes en su trabajo diario. Ahora nos planteamos los siguientes interrogantes: ¿qué tan cierto es que conocen la misión organizacional? ¿Saben lo que implica satisfacer al cliente? ¿Saben cuánto aportan con su trabajo a las metas organizacionales?

En el Gráfico 10 - Relación entre Pregunta N°2 y N°4 se justifica la importancia de las devoluciones de desempeño, las cuales son en su mayoría



informales. Con ello se proyecta que si existieran la herramienta formal para realizar la devolución de desempeño a su vez se podría reconocer las



competencias y aptitudes valoradas para las metas organizacionales, como así también potenciarlas para que el empleados las perfeccione.



## **8. PROPUESTA DE MEJORA**

Con la presente propuesta se pretende identificar los factores clave para potenciar el éxito de la estrategia de H+A claramente orientada al Cliente.

Se aclara que se tendrá como objetivo no sólo determinar qué comportamientos están dirigidos a la estrategia organizacional, sino además potenciar y orientar aquellos que ya existen entre sus empleados.

Un ¼ de los encuestados conoce poco o nada de "lo que H+A quiere lograr", y se puede dar lugar a la duda del significado de "calidad" y "cliente" para dichos empleados de H+A. Reforzando la idea de "orienta", se buscará dirigir los esfuerzos (comportamientos y competencias) de los empleados para reducir desperdicios y potenciar el éxito.

El 72% de los empleados reconoce la existencia de devoluciones de su desempeño informales y un 84% reconoce la importancia de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño para orientar sus esfuerzos con la Estrategia Organizacional.



**Figura 13- Rol del Empleado en el Sistema Organizacional**



La Figura 13- Rol del Empleado en el Sistema Organizacional muestra la importancia del accionar del empleado en H+A. Se transforma así a una herramienta para dirigir y supervisar en un "Sistema" en el cual toda la organización será protagonista. Se tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores, en donde una mutua comprensión y adecuado diálogo tendrá como fin mejorar resultados a nivel organizacional.

La Evaluación de Desempeño se la considera como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o fracaso de un sistema. Dar *feedback*, decir al empleado como está haciendo las cosas, será la mejor arma.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales, permitiéndole crecer aún más y continuar ampliando su cartera de Clientes.



**Figura 14 - Compromiso compartido**

Para que este sistema funcione debe apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el desarrollo de los empleados con clara



fijación de los objetivos, seguimiento durante el año (*coaching*) con comentarios que permitan conocer como se está trabajando (*feedback*) y una evaluación formal una vez por año.

Dicha evaluación consistirá en dos instancias: una focalizada en el desempeño individual y otra en el desempeño grupal en función de los distintos proyectos que se hayan llevado a cabo.

Lograr un Ambiente de Alto Desempeño planteado desde una perspectiva estratégica, "en donde tanto empleados como organización se benefician" ese debe ser el fin organizacional. Los empleados adquieren más participación a nivel organizacional, experimentan crecimiento y satisfacción y se vuelven más valiosos como participantes. La organización se beneficia de la alta productividad, calidad, flexibilidad y satisfacción al cliente.

Este proceso permitirá enriquecer los demás subsistemas de RRHH detectando factores se deben mejorar y potenciar orientando las competencias de los RRHH a las necesidades de la empresa. Con una relación estrecha el Área de Capacitación brindando información fundamental para la elaboración de programas de capacitación que permitan mejorar el nivel de competencias de cada puesto de trabajo y por ende las requeridas en el proceso organizacional.

Permitirá plasmar mejoras en resultados concretos con orientación hacia los objetivos y misión organizacional, focalizando el logro de metas individuales con miras a enriquecer las prestaciones de la organización.

Incrementar la retroalimentación a través de una comunicación fluida y objetiva con proyección integrada, permitiendo a través de la publicación y discusión de resultados en un contexto organizativo, incrementar el nivel de pertenencia y orientación de los resultados individuales al éxito organizacional.



### **8.1. Metodología**

Hay ciertos lineamientos que pueden incrementar la aceptación de la retroalimentación, la satisfacción con la entrevista y la intención de mejorar en el futuro por parte del empleado. Dichos lineamientos serían:

- *Pedir una autoevaluación.* Los empleados quedan más satisfechos y consideran que los procedimientos del sistema de evaluación son más justos cuando han aportado al proceso.
- *Invitar a la participación.* Iniciar un diálogo que ayude al empleado a mejorar su desempeño. En la medida que el empleado participe en la discusión, es más probable que se descubran las causas y los obstáculos del desempeño y que surjan ideas constructivas para la mejora.
- *Expresar aprecio.* El elogio es poderoso motivador y, en particular, los empleados buscan retroalimentación positiva en una entrevista de evaluación.
- *Minimizar la crítica.* Manejar la crítica focalizándose de ver qué puntos son verdaderamente necesarios trabajar, no exagerar y no olvidar que la mejora es la meta.
- *Cambiar la conducta, no a la persona.* Hay que recordar que la persona no es mala, sino las acciones que exhibe en el puesto.
- *Enfocarse en la solución de problemas,* Trabajar sobre las culpas que tiene tanto el empleado como el gerente.
- *Apoyar.* Es bueno que el gerente colabore en el trabajo de los problemas y obstáculos que tenga el empleado en su trabajo.
- *Establecer metas.* En el establecimiento de las metas se deben tener en cuenta que se tiene que centrar en las fortalezas del empleado, concentrarse en las oportunidades, limitar los planes de crecimiento y establecer planes específicos de acción.



- *Dar seguimiento en forma cotidiana.* La retroalimentación es más útil cuando ocurre de manera inmediata y es específica para cierta situación.

Además para que un sistema de evaluación de rendimiento sea válido deben especificarse:

- *Criterios de rendimiento* que resulten importantes, debiendo de estar relacionados con el puesto de trabajo y ser de fácil identificación.
- *Establecer los estándares de rendimiento.* Implica precisar qué patrones de medidas se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados. Al utilizar un patrón de medida, los criterios de rendimiento adquieren una gama de valores y se evita emisión de juicios de valor sobre las personas.

En cuanto a los criterios del establecimiento de normas se debe recordar:

1. *Pertinencia estratégica:* grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización
2. *Criterios deficientes:* se presentan cuando se enfocan en un solo criterio del desempeño del empleado, excluyendo otras dimensiones del desempeño.
3. *Contaminación de criterios:* Existen factores fuera de control de un empleado capaces de influir en su desempeño.
4. *Confiabilidad:* se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien el grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo.

Finalmente, a la hora de comenzar el proceso de Evaluación se debe evitar las siguientes instancias que pueden entorpecer el proceso:

- Carecer de información respecto al desempeño real de un empleado.
- Las personas intervinientes no toman en serio el proceso de evaluación.



- Un Evaluador sin habilidades para evaluar.
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- El Evaluador utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Además se destaca que al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.

ETAPA 1:	<b>Presentación del Sistema de Evaluación de Desempeño</b> Se pretende en esta etapa contar con la total comprensión de la importancia de este <i>sistema</i> siempre enfocándose en la visión global de H+A.
ETAPA 2:	<b>Capacitación de los Responsables de Evaluar</b> Se presentarán a los Encargados de Área y Proyecto en qué consiste el <i>Sistema de Evaluación de Desempeño</i> . Se enfocará en la creación de herramientas para aplicar correctamente la evaluación.
ETAPA 3:	<b>Capacitación General</b> Se presentará a los colaboradores de H+A en qué consiste en el <i>Sistema de Evaluación de Desempeño</i> .
ETAPA 4:	<b>Implementación del Sistema de Evaluación</b> Se realizarán seguimientos mensuales de los incidentes críticos de los colaboradores de H+A y luego se concluirá con una evaluación formal anual en la cual Evaluador y Evaluado podrán objetivos para la próxima instancia de evaluación.
ETAPA 5:	<b>Comunicación de Resultados de Evaluación</b> Se comunicará los logros obtenidos en el primer semestre. Se utilizará no sólo la intranet, sino también los espacios de <i>break</i> para colocar estos anuncios.



### 8.2. Cronograma

	Mes							
<b>ETAPA 1:</b>	■	■						
<b>ETAPA 2:</b>		■	■					
<b>ETAPA 3:</b>			■	■				
<b>ETAPA 4:</b>					■	■	■	
<b>ETAPA 5:</b>								■

### 8.3. Consideraciones en cuanto a la metodología.

En la Primera Etapa de Presentación se trabajará con el área gerencial los aspectos fuertes del Sistema de Evaluación de Desempeño. Implicará una jornada en la cual se detallarán los aportes al Negocio de H+A, sobre todo en el diseño y generación de productos/servicios diferenciales y de alta calidad. Es ineludible que aquí se trabajará:

- La importancia de considerar estos espacios de "evaluación" como espacios de "perfeccionamiento y crecimiento", dentro de los cuales se podrá conocer lo débil y lo fuerte de una persona en su trabajo diario.
- Reconocer que será un espacio que también permitirá conocer inquietudes de los colaboradores y poder darles respuestas a las mismas.
- Considerar como producto final: tener los "mejores" trabajando en H+A+ en el "mejor" ambiente laboral.

En la Segunda Etapa de Capacitación de los Responsables de Evaluar tenemos el trabajo de presentar las siguientes temáticas:

- ¿Qué implica evaluar el desempeño para H+A?
- Los modelos de evaluación de desempeño que implementará H+A y por qué.
- Consejos para poder detectar cuáles son los comportamientos/competencias de nuestros colaboradores necesarios.



- Consejos para tener en cuenta en la entrevista de evaluación para no convertirla en una instancia puramente de “*evaluación*” y someter al evaluado ante dicho estrés.
- Conocer a quién se va a realizar la evaluación.

Es de destacar que para colaborar en el procesos se contará en el formulario con una descripción de los comportamientos/ competencias a evaluar.

En la Tercera Etapa de Capacitación General se presentará los distintos colaboradores de H+A el *Sistema de Evaluación de Desempeño*. Principalmente el objetivo es no dar espacio para confusiones y miedos a los empleados de H+A, por lo cual se darán a conocer:

- Los *Qué, Cómo y Por qué* de la evaluación de desempeño para H+A
- Quiénes serán los encargados de realizar la evaluación de desempeño.
- Conocer la importancia de una Autoevaluación y poner junto a su Evaluador objetivos de trabajo.
- Reconocer la importancia del aporte de cada uno en el trabajo diario dentro de H+A.

En cuanto a la Segunda y Tercera Etapa tenemos se tendrán en cuenta las sugerencias de las personas que se encuentren involucradas en el procesos para mejorar entre todos el Sistema en sí mismo.

En la Cuarta Etapa el tiempo de extensión estará sujeto a los proyectos que se encuentren en curso en la empresa. Se menciona ello no sólo por la magnitud de los involucrados en el proceso de evaluación, sino además no olvidar “los tiempos de la organización”, es decir, no interrumpir en actividades cotidianas.

Finalmente en la última Etapa de Comunicación de los Resultados de la evaluación de desempeño debemos poner énfasis en el “*crecimiento*” que se logre ante cada trimestre, sin importar el tamaño del mismo.



#### 8.4. Formulario de Evaluación de Desempeño

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
Nombre:				
Puesto:				
Área:				
<b>EVALUACIÓN LOGRO DE OBJETIVOS / CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES</b>				
	1° Cuatrimestre	2° Cuatrimestre	3° Cuatrimestre	Observaciones
Registración hs (100%)				
Hs Productivas (75%)				
Entregas en fechas				
<b>EVALUACIÓN COMPETENCIAS</b>				
Tabla de Referencia: para evaluar competencias usar la siguiente equivalencia:				
Excelente	5			
Muy bueno	4			
Bueno	3			
Aceptable	2			
No Aceptable	1			
FACTOR	DEFINICIÓN			EVALUACIÓN
Orientación Cliente interno/ externo	Capacidad de actuar con sensibilidad y acción frente a las necesidades actuales y/o potenciales de los clientes internos y externos.			
Calidad y Procesos	Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de calidad			
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales			
Trabajo en equipo	Considera la posibilidad de pensar y hacer más allá de su propio trabajo. Busca oportunidades de sinergia con su equipo de trabajo.			
Autonomía e Iniciativa	Evalúa la capacidad para realizar sus tareas, resolver problemas y tomar decisiones que atañen a su función sin recurrir a superiores, ni asumir riesgos innecesarios.			
Resolución de problemas	Eficacia y agilidad para diagnosticar problemas, identificar causas, proponer soluciones, emprendiendo las acciones correctivas necesarias			
Comunicación	Habilidad para intervenir con fluidez y calidad de diálogo, transmitir ideas claramente, saber escuchar y chequear la comprensión. Buena dicción. Buen manejo de las relaciones			



	interpersonales	
<b>ASPECTOS CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO</b> Fortalezas del Evaluado:  Aspectos a mejorar del Evaluado:		
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>		
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRÓXIMO PERÍODO</b> Descripción de Acciones y Objetivos		
<b>CAPACITACIÓN</b> Acciones de Capacitación Necesarias para Mejorar el Desempeño		



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>Gerente de Área</b>			
Nombre:			
Área:			
<b>EVALUACIÓN LOGRO DE OBJETIVOS / CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Peso</b>	<b>Trimestres I</b>
Delivery	100% Registración Horas del Área	5%	
	75% >= Horas Productiva	5%	
	90% Entregas al Cliente en tiempo	5%	
	<= 15% Costos de la Baja Calidad	5%	
	Hitos ISO	20%	
	Cierres de Proyecto (nota >=4)	5%	
Negocio	Rentabilidad Implementaciones	20%	
	Facturación Implementaciones	20%	
	Detección Oportunidades	15%	
<b>EVALUACIÓN COMPETENCIAS</b>			
Tabla de Referencia: para evaluar competencias usar la siguiente equivalencia:			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Aceptable	2		
No Aceptable	1		
<b>Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Evaluación</b>	
Dirección de Equipos de Trabajos	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en función de las competencias y conocimientos individuales, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.		
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.		
Orientación Cliente interno / externo	Capacidad de actuar con sensibilidad y acción frente a las necesidades actuales y/o potenciales de los clientes internos y externos.		
Planificación y Organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para		



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

	mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	
Sinergia con las demás áreas de la empresa	Considera la posibilidad de pensar y hacer más allá de su propio trabajo. Busca oportunidades de sinergia con su equipo de trabajo. . Buen manejo de las relaciones interpersonales	
Habilidad negociadora	Habilidad para identificar las posiciones propia y ajena de una negociación intercambiando concesiones y logrando acuerdo para proteger intereses propios y conservar el vínculo con aquellos a quienes mueven intereses contrarios	
<b>ASPECTOS CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO</b> Fortalezas del Evaluado:  Aspectos a mejorar del Evaluado:		
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>		
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRÓXIMO PERÍODO</b> Descripción de Acciones y Objetivos		
<b>CAPACITACIÓN</b> Acciones de Capacitación Necesarias para Mejorar el Desempeño		



## **9. BIBLIOGRAFÍA**

- ALLES, Martha. *"Desempeño por competencias – Evaluación de 360°"* – 1ª Edición – Ed. Granica – Buenos Aires – 2005.
- BOHLANDER George W., SNELL Scott & SHERMAN Arthur. *"Administración de recursos humanos"* – 14ª Edición – Editorial Thomson - 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. *"Administración de Recursos Humanos"* – 8a edición – McGraw Hill – España – 2007.
- DOLAN, Simón D., VALLE CABRERA, Ramón. *"La Gestión de los Recursos Humanos"* – 3a edición – McGraw Hill – España – 2007.
- FIGUEIREDO, Rubén y VÁZQUEZ AVILA, Marcelo. *"Alto Desempeño"* – 1ª Edición – Ed. Granica – Buenos Aires – 2005.
- GÓMEZ-MEJÍA. *"Dirección y Gestión de Recursos Humanos"* – 3ª edición – Prentice Hall – Madrid – España – 2008.
- HERRSCHER, Enrique G. *"Pensamiento Sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino"* – 2ª Edición – Ed. Granica - Buenos Aires – 2008.
- JOHNSON Gery y SCHOLLES Kevan. *"Dirección estratégica"* - 7ª Edición - Ed. Pearson Prentice Hall – Madrid – 2006.
- MERTENS, Leonard. *"Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos"* – Montevideo – 1996.
- SENGE, Peter. *"La quinta disciplina"*- Ed. Granica - Buenos Aires – 1993.
- VALLE CABRERA, Ramón J. *"La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos"* – 2ª Edición – Ed. Pearson Prentice Hall – Madrid – 2004.
- BOSSA, Juan Isidro STROMBOLO, Olga Lucía Dirigiendo *"Las Organizaciones del Tercer Milenio"* – 2ª Edición – Sima Editorial – Córdoba – 2002.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

- CARBO PONCE, Esteve. *"Manual de Psicología aplicada a la empresa"* – Granica – Barcelona.
- COVEY, Stephen R. *"Los siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva"* Lecciones Magistrales sobre el cambio personal – 2ª Edición – Paidós – Buenos Aires – 2005.
- DE BONO, Eduard. *"Seis sombreros para pensar"* – 1ª Edición – 2ª Reimpresión – Editorial Granica – Buenos Aires – 2005.
- GARCÍA Santillán, A. y EDEI Navarro, R. *"El Capital Humano en las Organizaciones"* – Experiencias de investigación Vol. I – Edición electrónica – Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c](http://www.eumed.net/libros/2007c).
- GRINSTEIN, Cesar. *"Conversar. El poder transformador de la palabra"* – Editorial Dunken – Buenos Aires – 2004.
- KOFMAN, Fredy. *"Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios"* Tomo I – Principios – Ediciones Granica S.A. – Buenos Aires – 2001.
- VALLS, Antonio. *"Las doce habilidades directivas claves"* – Editorial Gestión Barcelona – 2000.



**10. ANEXOS**

**10.1. Formulario de Entrevistas**

**10.1.1. Entrevistas a Directores de H+A**

1) Nos comentaría en qué consiste La Estrategia Corporativa de H+A, es decir, cuáles son las metas organizacionales, objetivos <b>claves del negocio.</b>	
2) Cómo es el proceso del Negocio de H+A. ¿Cuáles son las entradas? ¿Cuáles las salidas?	
3) ¿Cuáles son aquellos <b>procesos críticos</b> que determinan el éxito organizacional?	
4) ¿Qué competencias organizacionales permiten concretar los mencionados procesos críticos?	

5) Dentro de lo hablado podemos considerar como objetivos claves:	Totalmente de Acuerdo	Medianamente en Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
a. Disminuir costos					
b. Orientación al cliente					
c. Productos diferenciados					
d. Empleados con alto potencial					
e. Calidad total					

6) Teniendo en cuenta las competencias organizacionales que competencias se requiere que el personal posea ciertas competencias:



a. Innovación				
b. Capacidad de resolución de problemas				
c. Orientación a los resultados				
d. Adaptación al cambio				
e. Liderazgo				
f.				

7) Considera que un Sistema de Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite potenciar las competencias diferenciales y mejorar la performance organizacional FUNDAMENTE:				

8) Un SED colaborará con la estrategia organizacional				
---	--	--	--	--

*iMuchas Gracias!*



**10.1.2. Entrevista a Encargados de Área**

Área a La que pertenece:

1) ¿Cuál es el propósito del área? (objetivos, metas, rol dentro del proceso organizacional)

--

2) Cómo es el proceso del Negocio de H+A. ¿Cuáles son las entradas? ¿Cuáles las salidas? ¿Cuáles son actividades/áreas principales?

--

3) ¿Cómo se relaciona el proceso del área con el resto de la organización?

--

4) ¿Qué competencias considera fundamentales para el desarrollo exitoso de su área?

--

5) Para concretar los objetivos se requiere que el personal posea ciertas competencias, como las siguientes:

Compromiso

--	--	--	--	--

Orientación a los resultados

--	--	--	--	--

Capacidad de análisis

--	--	--	--	--

Responsable

--	--	--	--	--

Practicidad

--	--	--	--	--

Capacidad de resolución de problemas

--	--	--	--	--

Liderazgo

--	--	--	--	--

6) Considera que un Sistema de Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite potenciar las competencias diferenciales y mejorar la performance organizacional  
 FUNDAMENTE:

--

7) Un SED colaborará con la estrategia organizacional

--

*¡Muchas Gracias!*



### **10.1.3. Entrevista a Encargados de RRHH**

1. Dentro del plan estratégico de la empresa, se mencionó constantemente la participación del área de RRHH, en qué actividades (primarias y de soporte) el área colabora o es el protagonista.
  - a)
  - b)
  - c)
  - d)
2. Considerando qué existen procesos críticos que determinan el éxito organizacional, en cuáles se participa activamente.
  - a)
  - b)
  - c)
  - d)
3. La evaluación de desempeño se realiza esporádicamente ante indicadores de problemas considerando que no existe un sistema de evaluación implementado actualmente.
  - a) Totalmente de Acuerdo
  - b) Medianamente de Acuerdo
  - c) De Acuerdo
  - d) Medianamente en Desacuerdo
  - e) Totalmente en Desacuerdo
4. Se considera valioso la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño en H+A considerando su estrategia organizacional actual.
  - a) Totalmente de Acuerdo
  - b) Medianamente de Acuerdo
  - c) De Acuerdo
  - d) Medianamente en Desacuerdo
  - e) Totalmente en Desacuerdo



5. Considerando el punto anterior ¿qué competencias se deberían evaluar para potenciar la estrategia organizacional?

- a)
- b)
- c)
- d)

6. *Información requerida*

- Requisitos del puesto de trabajo (Análisis de puestos de todas las áreas, Políticas y metas de la organización)
- Establecimientos de los criterios de rendimiento.
- Reglamento interno
- Pronósticos organizacionales

*iMuchas Gracias!*



## 10.2. Encuesta

### 10.2.1. Encuesta a Empleados

La razón de esta actividad es conocer su opinión para mejorar la gestión de Recursos Humanos de H+A y ser los mejores en el Mercado.

**Tabla de Referencia:** para evaluar responder a las preguntas que se detallarán continuamente:

Totalmente/ Siempre	5
Mucho/ Muy frecuentemente	4
Relativamente/ Frecuentemente	3
Poco/ Casi nunca	2
Nada/ Nunca	1

1. ¿Conoce Ud. la misión y la visión que la organización tiene? Es decir su propósito genérico. En caso de responder poco o nada responder la razón del desconocimiento: _____	
2. ¿Se realizan devoluciones informales de desempeño regularmente?	
3. ¿Considera que las evaluaciones hechas por su supervisor son objetivas? En caso de responder casi nunca o nunca responder la razón del desconocimiento _____	
4. ¿En qué medida considera que una devolución eficaz podría potenciar las capacidades y competencias requeridas en el proceso de trabajo?	
5. ¿En su trabajo diario considera la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?	

*¡Muchas Gracias!*



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

**10.3. Documentos, registros y materiales organizacionales:**

**10.3.1. Novedades de H+A y del Cluster**

**Desarrollando el Conocimiento**

De manera proactiva o partiendo de necesidades específicas de Clientes, nuestra área de Desarrollo continúa brindando Cursos de Capacitación en las más modernas Tecnologías.

A continuación le presentamos algunas características de los mismos y los más recientes Casos de Éxito en empresas de Latinoamérica y España.

Las Plataformas Utilizadas para brindar los Cursos generalmente son: Windows Vista y Windows XP

En cuanto a la modalidad de dictado de los mismos se puede distinguir entre:

- MODALIDAD IN - SITU (Presencial)
- MODALIDAD REMOTA (Virtual)

A continuación le presentamos algunos de los Casos de Éxito de Capacitaciones en distintas empresas de Latinoamérica y España.

**Casos de Éxito Capacitaciones bajo (Modalidad In-Situ)**

**1- *Cliente:*** Tarjeta Naranja (Argentina)

***Reseña:*** Con gran éxito se le brindó al equipo de Desarrollo del Cliente un completo curso de Enterprise Architect.

Participaron del mismo 10 (diez) desarrolladores de Tarjeta Naranja.

**2- *Cliente:*** Intel (Argentina)

***Reseña:*** Al igual que en el Caso anterior, Enterprise Architect fue la temática del Curso elegida por el Cliente.

Del mismo participaron 20 (veinte) miembros del equipo de Desarrolladores de Intel.

**Casos de Éxito de Capacitaciones bajo (Modalidad Remota)**

**1- *Cliente:*** Vitopel (Brasil)



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

**Reseña:** En dos exitosas jornadas se le brindo a Vitopel una completa capacitación acerca de Tecnologías .Net.

En primera instancia en un Nivel Básico donde se realizó una introducción al Framework .Net y Conceptos generales de programación Orientada a Objetos.

Seguido a ello (ya en un Nivel Intermedio) se profundizó en lo referido a Desarrollo Web con ASP. Net como herramienta tecnológica; Acceso a Bases de datos; Despliegue y Distribución; y Seguridad.

En total las jornadas virtuales fueron presenciadas por 18 (dieciocho) miembros del Equipo de Vitopel.

**2- Cliente:** Market Data (España)

**Reseña:** A este importante Cliente Europeo se le brindo una completa Capacitación acerca de Enterprise Architect. Jornada virtual en la que participó todo su equipo de desarrolladores.

**3- Cliente:** Argentis Consulting (Argentina)

**Reseña:** En este caso se realizo una Capacitación .Net LinQ aplicado a objetos Xml y Sql.

Del mismo participaron virtualmente 10 (diez) desarrolladores del equipo de Argentis Consulting.

**Microsoft nos otorga más Competencias**

Tenemos el placer de anunciar que recientemente obtuvimos las Competencias Custom Development Solutions que otorga Microsoft.

Estas Competencias nos permiten promocionar nuestras capacidades específicas con nuestros Clientes mediante el uso de logotipos adaptados y una amplia gama de directorios.

Dicha afiliación al Centro de Participación de Partners Microsoft y la Administración de estas Competencias nos permite:

- Actualizar nuestro perfil de Organización
- Agregar certificaciones de empleados
- Agregar o editar referencias de Clientes
- Solicitar Competencias
- Comprobar el estado de cualificación del programa
- Conceder a otros empleados acceso a los recursos de Microsoft Partner Program



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

**Fuimos parte de las Rondas de Negocios "Latinoamérica en Córdoba"**

Por iniciativa del Clúster Córdoba Technology se llevaron a cabo los días 29 y 30 de abril en la Ciudad de Córdoba las Rondas de Negocios TIC "Latinoamérica en Córdoba". Como miembros activos del Clúster, y principal exponente del rubro, formamos parte de las mismas con nuestras principales empresas: Harriague + Asociados, GESTAR y Planeta Activo.

El encuentro se llevó cabo en el Hotel Holliday Inn los días 29 y 30 de abril en un formato combinado de reuniones dinámicas y presentaciones de índole institucional.

Al mismo asistieron operadores internacionales, el Presidente y la Directora General del CESSI, el Presidente y la Directora General de ALETI (Federación de Asociaciones de Latinoamérica, el Caribe y España de Software y Servicios Informáticos) y Presidentes de Polos Tecnológicos Argentinos.

El Evento fue una anhelada iniciativa del Clúster Córdoba Technology y fue posible en parte gracias al apoyo de la Agencia Pro Córdoba.

**Impulso a la innovación - domingo 15 de marzo de 2009**

La Voz del Interior - [economia@lavozdelinterior.com.ar](mailto:economia@lavozdelinterior.com.ar)  
Edición impresa | Suplemento Economía | Tecnología Planes de financiación  
Valentina Primo  
De nuestra Redacción  
[vprimo@lavozdelinterior.com.ar](mailto:vprimo@lavozdelinterior.com.ar)

Vates, Systel y Harriague son empresas que basan su crecimiento en la innovación permanente, a través del apoyo de distintos programas de financiamiento público. En Córdoba, Ciencia y Tecnología tiene su plan de créditos.

Artífices de la historia y de insólitas tradiciones, los mitos también se cuelan en el imaginario del mundo empresario.

"Por empezar, hay dos mitos a derribar: que para ser emprendedor se necesita capital y que se requiere tener una idea brillante", dice Mario Barra, presidente de Vates SA, una de las firmas líderes del país en materia de



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

software. La empresa, que acumula un crecimiento de 960 por ciento en los últimos siete años, comparte con Harriague + Asociados y Systel SA un impulso que posiciona a Córdoba como una de las pioneras en innovación tecnológica.

Sin recetas mágicas ni secretos, Barra apunta: "Para ser emprendedor, lo único que se necesita es tener perseverancia para llevar una idea a la acción". Así, mediante la presentación de proyectos de innovación tecnológica, la firma obtuvo 10 créditos del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación y logró escalar hasta la certificación internacional de calidad CMMI 5, la más alta en software.

"Invertir en investigación, desarrollo e innovación es una preocupación constante, porque si bien mi producto puede ser único, sólo lo es por un tiempo, hasta que alguien más lo haga", explica.

Bajo este paradigma, se creó en la provincia el Ministerio de Ciencia y Tecnología, apuntando a fortalecer la innovación como base para la producción de valor agregado.

"Creo que la estrategia apoyó completamente el crecimiento, si no, no se hubiera logrado tal identificación en el mercado", apunta Rafael Ibáñez, titular de la empresa de soluciones tecnológicas Harriague. La firma acumula un crecimiento de 40 por ciento interanual. "Ahora, calculamos que se va a desacelerar indefectiblemente, pero esperamos aprovechar la inercia que traemos y seguir creciendo, aunque no de esa forma", dice Ibáñez.

El empresario indica que se lograron materializar varios emprendimientos a través de programas de financiamiento como PRE, Fontar y Fonsoft, que "permitieron acelerar los procesos de producción de soluciones tecnológicas y la expansión comercial de productos como Gestar, orientado a procesos de negocios para empresas, bancos y gobiernos", subraya.

Por su parte, José Luis Chico Varela, presidente de Systel, explica que más del 80 por ciento de los productos que desarrolla la empresa recibieron una mejora tecnológica con financiación aportada por esos planes. Systel fabrica y comercializa balanzas, básculas y sistemas de pesaje electrónico, proveyendo el 40 por ciento del mercado nacional.

Las tres empresas comparten características esenciales: son jóvenes (tienen entre 10 y 15 años), con una fuerte inclinación hacia la investigación y el desarrollo tecnológico, y lograron posicionarse en el mercado nacional, proyectando sus productos también hacia el exterior. Además, tienen elevados índices de éxito en la presentación de proyectos de innovación para la financiación con fondos públicos. Los planes oficiales prevén financiar la mitad del proyecto.

Asistencia y fomento



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

Mario Buteler, de Ciencia y Tecnología de la Provincia, asegura que en 2009 "se presupuestaron 38 millones de pesos". La mitad de los proyectos que se presentan en la cartera son aprobados. "Pero queremos aumentar la tasa a 80 por ciento", dice Buteler. Se reforzó el asesoramiento y se desarrolló la especialización en gestión de proyectos de innovación tecnológica, con la Universidad Nacional de Córdoba.

**Córdoba, sede de la mayor cumbre de empresarios latinos IT -  
jueves 30 de abril 2009**

La Red Latinoamericana de Clúster, presidida por el Clúster Córdoba Technology, está contactando a representantes de 4.800 empresas. Trabajan para captar el 1% de las importaciones de software del mercado norteamericano.

Con la premisa de reforzar lazos y alianzas comerciales, la Red Latinoamericana de Clúster de software tiene en Córdoba su primera ronda de negocios. Se trata de un encuentro donde decenas de representantes de los *clúster* de distintas provincias argentinas y de distintos países buscarán no sólo reforzar acuerdos bilaterales y llevarse negocios, sino también trabajar para encarar mercados más ambiciosos, como el norteamericano.

En total, están representadas unas 4.800 empresas que generarán entre 620 y 700 reuniones de 15 minutos durante los 2 días que dura la Cumbre. "Logramos lo que nos interesa a las pymes, que es poder traer a los países emergentes. Hablar con Honduras, Guatemala, El Salvador, Perú y Bolivia. Es ahí donde tenemos la mayor cantidad de oportunidades", comentó Juan Negrini, gerente del Clúster Córdoba *Technology*.

Un guiño del BID para "atacar" EE.UU

Junto a la ronda de negocios de las que participan empresarios argentinos y extranjeros, el otro objetivo de la red es dar forma al proyecto para desarrollar un catálogo de oferta de software latino para el mercado norteamericano.

"El proyecto consiste, en primer lugar en un relevamiento de clúster en América Latina. Ya detectamos 60. En función de eso evaluamos cuáles pueden constituir una oferta para EE.UU y se va a generar un catálogo. Es un proyecto de US\$ 12 millones y ya tenemos una pre aprobación del BID", dice Negrini.

El objetivo final es que el mercado latino capte el 1% de las importaciones de software del mercado norteamericano, una plaza que representa US\$



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

2.320 millones por año y podría generar 76 mil nuevos puesto de trabajo en Latinoamérica.

**10.3.2. Ley 25.922 - LEY DE PROMOCION DE LA  
INDUSTRIA DEL SOFTWARE - Definición, ámbito de  
aplicación y alcances.**

**Tratamiento fiscal para el sector. Importaciones.**

**Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software  
(FONSOFT). Infracciones y sanciones. Disposiciones generales**

Sancionada: 18/08/2004

Promulgada Parcialmente: 07/09/2004

Publicación en B.O.: 09/09/2004

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

LEY DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE CAPITULO I  
Definición, ámbito de aplicación y alcances

ARTICULO 1° - Créase un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina con los alcances y limitaciones establecidas en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia dicte el Poder Ejecutivo nacional. El presente régimen estará enmarcado en las políticas estratégicas que a tal efecto establezca el Poder Ejecutivo nacional a través de sus organismos competentes y tendrá vigencia durante el plazo de diez años a partir de su aprobación.

ARTICULO 2° - Podrán acogerse al presente régimen de promoción las personas físicas y jurídicas constituidas en la República Argentina cuya actividad principal sea la industria del software, que se encuentren habilitadas para actuar dentro de su territorio con ajuste a sus leyes, debidamente inscritas conforme a las mismas y desarrollen en el país y por cuenta propia las actividades definidas en el artículo 4°.

ARTICULO 3° - Los interesados en acogerse al presente régimen deberán inscribirse en el registro habilitado por la autoridad de aplicación.

Facúltese a la autoridad de aplicación a celebrar los respectivos convenios con las provincias que adhieran al presente régimen, con el objeto de facilitar



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

y garantizar la inscripción de los interesados de cada jurisdicción provincial en el registro habilitado en el párrafo anterior.

ARTICULO 4° - Las actividades comprendidas en el régimen establecido por la ley son la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software desarrollados y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicativo, incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores utilizados en bienes de diversa índole, tales como consolas, centrales telefónicas, telefonía celular, máquinas y otros dispositivos.

Queda excluida del régimen establecido en la presente ley la actividad de autodesarrollo de software.

ARTICULO 5° - A los fines de la presente ley, se define el software como la expresión organizada de un conjunto de órdenes o instrucciones en cualquier lenguaje de alto nivel, de nivel intermedio, de ensamblaje o de máquina, organizadas en estructuras de diversas secuencias y combinaciones, almacenadas en medio magnético, óptico, eléctrico, discos, chips, circuitos o cualquier otro que resulte apropiado o que se desarrolle en el futuro, previsto para que una computadora o cualquier máquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica, disponiendo o no de datos, directa o indirectamente.

## CAPITULO II Tratamiento fiscal para el sector

ARTICULO 6° - A los sujetos que desarrollen las actividades comprendidas en el presente régimen de acuerdo a las disposiciones del capítulo I les será aplicable el régimen tributario general con las modificaciones que se establecen en el presente capítulo. Los beneficiarios que adhieran al presente régimen deberán estar en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales.

ARTICULO 7° - Los sujetos que adhieran a este régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de diez (10) años contados a partir del momento de la entrada en vigencia de la presente ley. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. La estabilidad fiscal significa que los sujetos que desarrollen actividades de producción de software no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional al momento de la incorporación de la empresa al presente marco normativo general.

ARTICULO 8° - Los beneficiarios del régimen de la presente ley que desempeñen actividades de investigación y desarrollo en software y/o



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

procesos de certificación de calidad de software desarrollado en el territorio nacional y/o exportaciones de software (asegurando a los trabajadores de la actividad la legislación laboral vigente), podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% (setenta por ciento) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en las leyes 19.032 (INSSJyP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo) y 24.241 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones).

Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado (IVA) u otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias.

El bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado.

ARTICULO 9º - Los sujetos adheridos al régimen de promoción establecido por la presente ley tendrán una desgravación del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias determinado en cada ejercicio. Este beneficio alcanzará a quienes acrediten gastos de investigación y desarrollo y/o procesos de certificación de calidad y/ o exportaciones de software, en las magnitudes que determine la autoridad de aplicación.

ARTICULO 10. - A los efectos de la percepción de los beneficios establecidos en los artículos precedentes, los sujetos que adhieran al presente régimen deberán cumplir con alguna norma de calidad reconocida aplicable a los productos de software. Esta exigencia comenzará a regir a partir del tercer año de vigencia del presente marco promocional.

ARTICULO 11. - Los sujetos que adhieran a los beneficios establecidos en la presente ley, que además de la industria del software como actividad principal desarrollen otras de distinta naturaleza, llevarán su contabilidad de manera tal que permita la determinación y evaluación en forma separada de la actividad promovida del resto de las desarrolladas. La imputación de gastos compartidos con actividades ajenas a las promovidas se atribuirán contablemente respetando criterios objetivos de reparto, como cantidad de personal empleado, monto de salarios pagados, espacio físico asignado u otros, siendo esta enumeración meramente enunciativa y no limitativa. Serán declarados y presentados anualmente a la autoridad de aplicación en la forma y tiempo que ésta establezca los porcentuales de apropiación de gastos entre las actividades distintas y su justificativo.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

**CAPITULO III Importaciones**

ARTICULO 12. - Las importaciones de productos informáticos que realicen los sujetos que adhieran al presente régimen de promoción quedan excluidas de cualquier tipo de restricción presente o futura para el giro de divisas que se correspondan al pago de importaciones de hardware y demás componentes de uso informático que sean necesarios para las actividades de producción de software.

**CAPITULO IV Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft)**

ARTICULO 13. - Créase el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft), el cual será integrado por:

1. Los recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto.
2. Los ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la presente ley.
3. Ingresos por legados o donaciones.
4. Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales.

ARTICULO 14. - Facúltese al Jefe de Gabinete de Ministros a efectuar las modificaciones presupuestarias que correspondan, previendo para el primer año un monto de pesos dos millones (\$ 2.000.000) a fin de poder cumplir con lo previsto en el inciso 1 del artículo 13.

ARTICULO 15. - La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, será la autoridad de aplicación en lo referido al Fonsoft y actuará como fiduciante frente al administrador fiduciario.

ARTICULO 16. - La autoridad de aplicación definirá los criterios de distribución de los fondos acreditados en el Fonsoft los que serán asignados prioritariamente a universidades, centros de investigación, pymes y nuevos emprendimientos que se dediquen a la actividad de desarrollo de software.

A los efectos mencionados en el párrafo anterior la autoridad de aplicación convendrá con las provincias que adhieran al régimen de la presente ley, la forma y modo en que éstas, a través de sus organismos pertinentes, se verán representadas en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

ARTICULO 17. - La autoridad de aplicación podrá financiar a través del Fonsoft:

1. Proyectos de investigación y desarrollo relacionados a las actividades definidas en el artículo 4º de la presente.
2. Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.
3. Programas para la mejora en la calidad de los procesos de creación, diseño, desarrollo y producción de software.
4. Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

ARTICULO 18. - La autoridad de aplicación otorgará preferencia en la asignación de financiamientos a través del Fonsoft, según lo definido en el artículo 16, a quienes:

- a) Se encuentren radicados en regiones del país con menor desarrollo relativo
- b) Registren en la República Argentina los derechos de reproducción de software según las normas vigentes;
- c) Generen mediante los programas promocionados un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos;
- d) Generen mediante los programas promocionados incrementales de exportación;
- e) Adhieran al presente régimen de promoción.

ARTICULO 19. - Las erogaciones de la autoridad de aplicación relacionadas a la administración del Fonsoft no deberán superar el cinco por ciento (5%) de la recaudación anual del mismo.

#### CAPITULO V Infracciones y sanciones

ARTICULO 20. - El incumplimiento de las normas de la presente ley y de las disposiciones de la autoridad de aplicación referidas a los beneficios establecidos en el capítulo II por parte de las personas físicas y jurídicas que se acojan al régimen de promoción de la presente ley, determinará la aplicación por parte de la autoridad de aplicación de las sanciones que se detallan a continuación:

1. Revocación de la inscripción en el registro establecido en el artículo 3º y de los beneficios otorgados por el capítulo II.
2. Pago de los tributos no ingresados con motivo de lo dispuesto en el capítulo II, con más los intereses, en relación con el incumplimiento específico determinado.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

3. Inhabilitación para inscribirse nuevamente en el registro establecido en el artículo 3°.

**CAPITULO VI Disposiciones generales**

ARTICULO 21. - La autoridad de aplicación de la presente ley será la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Economía y Producción, con excepción de lo establecido en el capítulo IV y sin perjuicio de lo establecido por el artículo 6° del decreto 252/2000, según texto ordenado por el decreto 243/2001.

ARTICULO 22. - La Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa deberá publicar en su respectiva página de Internet el registro de los beneficiarios del presente régimen, así como los montos de beneficio fiscal otorgados a los mismos.

ARTICULO 23. - A los fines de la presente ley quedan excluidas como actividades de investigación y desarrollo de software la solución de problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas. También el mantenimiento, la conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, la adición de funciones y/ o preparación de documentación para el usuario, garantía o asesoramiento de calidad de los sistemas no repetibles existentes. Quedan también excluidas las actividades de recolección rutinarias de datos, la elaboración de estudios de mercado para la comercialización de software y aquellas otras actividades ligadas a la producción de software que no conlleven un progreso funcional o tecnológico en el área del software.

ARTICULO 24. - La autoridad de aplicación realizará auditorías y evaluaciones del presente régimen, debiendo informar anualmente al Congreso de la Nación los resultados de las mismas.

Dicha información deberá realizarse a partir del tercer año de vigencia de la ley.

ARTICULO 25. - Los beneficios fiscales contemplados en la presente ley, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.

ARTICULO 26. - El cupo fiscal de los beneficios a otorgarse por el presente régimen promocional será fijado anualmente en la ley de Presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Administración nacional.

A partir de la vigencia de la presente ley y durante los tres primeros ejercicios fiscales posteriores, el cupo correspondiente se otorgará en función de la demanda y desarrollo de las actividades promocionadas.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

ARTICULO 27. - Invítese a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir a l presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley.

ARTICULO 28. - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECIOCHO DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL CUATRO.

- REGISTRADA BAJO EL N° 25.922 - EDUARDO O. CAMAÑO. - MARCELO A. GUINLE. - Eduardo D. Rollano. - Juan Estrada.

NOTA: El texto en negrita fue observado.

Decreto 1182/2004 Bs. As., 7/9/2004 VISTO el Expediente N° S01:02 02385/2004 del Registro del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922, sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION el 18 de agosto de 2004, y CONSIDERANDO:

Que mediante el Proyecto de Ley registrado bajo e l N° 25.922, se creó un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la REPUBLICA ARGENTINA, previendo una serie de estímulos de carácter impositivo.

Que los referidos estímulos comprenden al beneficio de la estabilidad fiscal por el término de DIEZ (10) años con alcance a tributos nacionales, a bonos de crédito fiscal por hasta un SETENTA POR CIENTO (70%) de las contribuciones patronales efectivamente pagadas, para ser aplicados a la cancelación de tributos nacionales, y a una desgravación del SESENTA POR CIENTO (60%) en el monto total del Impuesto a las Ganancias determinado en cada ejercicio.

Que a través de su Artículo 25, el Proyecto de Ley establece que los beneficios fiscales que contempla, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.

Que la distribución de los recursos entre la Nación, las Provincias y la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES, debe responder, según lo ordena la CONSTITUCION NACIONAL, a criterios de equidad y solidaridad, debiendo dar prioridad al logro de un grado equivalente de desarrollo, calidad de vida e igualdad de oportunidades en todo el Territorio Nacional.

Que, por lo tanto, no resulta equitativo imponer una detracción a los recursos de la Nación para sostener un régimen al cual podrán tener acceso, en virtud de su carácter federal, todas las jurisdicciones políticas.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**ALUMNA: NIETO, JESSICA VANINA**

Que la incidencia de la medida aprobada en los recursos de la Nación dificultará, en la medida de la merma, el cumplimiento por parte del ESTADO NACIONAL de sus obligaciones específicas.

Que en función de los argumentos expuestos se estima conveniente observar el Artículo 25 del Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Que la medida que se propone no altera el espíritu ni la unidad del Proyecto de Ley sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION ha tomado la intervención que le compete.

Que el PODER EJECUTIVO NACIONAL tiene competencia para el dictado del presente decreto de acuerdo con lo dispuesto por el Artículo 80 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello, EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS DECRETA:

Artículo 1° - Obsérvese el Artículo 25 del Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Art. 2° - Con la salvedad establecida en el artículo precedente, cúmplase, promúlguese y téngase por Ley de la Nación el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Art. 3° - Dése cuenta al HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Art. 4° - Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

- KIRCHNER. - Alberto A. Fernández. - Julio M. De Vido. - José J. B. Pampuro. - Alicia M. Kirchner.

- Aníbal D. Fernández. - Roberto Lavagna. - Carlos A. Tomada. - Rafael A. Bielsa. - Horacio D. Rosatti. - Ginés González García