

**“ Diagnóstico de la Tasa de Rotación y Plan de Mejora  
para Sistemas S.A”**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.**

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**Alumna: Trinidad Bonetto.**

**Diciembre- 2007**

*Agradecimientos*

*A los profesores de esta Universidad  
Por su predisposición y colaboración para realizar  
este trabajo.*

*A mi familia y amigas  
por su apoyo y acompañamiento  
incondicional de todos los días.*

## Indice

---

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                        | 4  |
| Propuesta.....                           | 6  |
| Metodología.....                         | 7  |
| Marco Teórico.....                       | 10 |
| Diagnóstico Organizacional.....          | 25 |
| Plan de Mejora para Sistemas.....        | 33 |
| Gestión de la Carrera Profesional.....   | 35 |
| Capacitación a los Líderes.....          | 59 |
| Remuneración a los empleados claves..... | 63 |
| Conclusión.....                          | 65 |
| Anexos.....                              | 66 |
| Glosario.....                            | 67 |
| Organigrama.....                         | 69 |
| Modelo de Encuesta.....                  | 95 |
| Descripciones de Puesto.....             | 81 |
| Programa de Capacitación.....            | 89 |
| Bibliografía.....                        | 90 |

## I. Introducción

El tema de este trabajo surge como consecuencia de un problema detectado en una organización del mercado informático cordobés. Es importante resaltar que como el objeto de estudio es una empresa real, es relevante mantener la confidencialidad de la misma, por tal motivo el nombre de fantasía de esta organización será Sistemas S.A. Esta organización desarrolla como actividad principal el diseño, desarrollo y comercialización de Software.

El problema detectado en esta empresa, es una alta tasa de rotación en el área de Consultoría. Debido que las personas constituyen un valioso recurso para lograr importantes resultados en una organización se consideró de vital importancia conocer las variables que influyen en dicho fenómeno.

Por este motivo, es fundamental que la organización conozca cuán motivada están las personas que trabajan en la misma, debido a que la motivación constituye un factor clave en la estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

Generalmente detrás de una alta rotación del personal se encuentra un estado de desmotivación, descontento y/o insatisfacción laboral, afectando a la organización en distintos aspectos como: desempeño, costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Particularmente otro problema que trae la alta rotación en empresas informáticas es la dificultad de cubrir el puesto vacante, debido a que existe un desequilibrio en el mercado informático siendo la demanda mucho mayor que la oferta. Este fenómeno es consecuencia del asentamiento en estos últimos años, en esta ciudad, de empresas informáticas multinacionales que requieren de perfiles altamente especializados produciendo un importante aumento en la demanda.

En estas situaciones, la gestión de Recursos Humanos es clave para investigar y detectar las causas de la alta rotación con el objetivo de disminuir y evitar futuras desvinculaciones por parte de los empleados.

Con este trabajo se pretende investigar y reflexionar acerca de la inestabilidad laboral que está atravesando esta empresa informática del medio, debido a que en estos tiempos la alta rotación constituye un rasgo característico en muchas de la empresas del país lo cual ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

## I. a. Contexto Informático

Para realizar este trabajo no podemos dejar de mencionar el Contexto Informático en el que se encuentra inmersa esta empresa. Este, constituye un factor importante al momento de realizar un análisis sobre las causas de la Rotación debido al crecimiento de Desarrollo de Software que se ha evidenciado en los últimos años, convirtiéndose como el sector de mayor auge.

Empresas de gran envergadura como Motorola se asentaron en el mercado informático Cordobés que promete emplear a 500 ingenieros hasta el 2009. Esta empresa además de obtener exenciones impositivas y la construcción de un edificio corporativo el gobierno le otorga un subsidio equivalente al 7,5 por ciento de la masa salarial que paga la empresa, ya que los recursos humanos son el insumo crítico de esta industria y que representa el 80 por ciento de sus costos. Esta misma fórmula resultó y luego se replicó con Intel, que empleará a 480 ingenieros en cuatro años y EDS que generará 1600 puestos hasta el 2008, e invertirá 20 millones de dólares en infraestructura, equipamiento y parte de la construcción de un edificio. En total las multinacionales tecnológicas emplearán a 2500 personas y demandarán un subsidio mensual aproximado de 731 mil pesos hacia fin del 2007. Además de estas tres grandes empresas hay otras compañías que prevén asentarse en Córdoba<sup>1</sup>.

Este significativo crecimiento de este sector han producido varios cambios, entre los más importantes podemos mencionar el desequilibrio entre la oferta y la demanda de Profesionales Informáticos en la Ciudad de Córdoba, es decir hoy en día la demanda de especialistas en Tecnología es mayor que la oferta, siendo este fenómeno un motivo para que las empresas locales desarrollen, implementen y gestionen efectivas políticas de retención para su personal.

---

<sup>1</sup> Fuente: La Voz del Interior, Domingo 15 de Abril del 2007.

## II. Propuesta

---

Como futura especialista en RRHH se considera que es importante conocer las causas o motivos que producen el fenómeno de la rotación debido a que afecta a la productividad y desarrollo organizacional de una empresa.

Con este trabajo se pretende por un lado, analizar cuáles son las variables o motivos internos o externos de la organización que pueden haber influido en la decisión de la desvinculación por parte de los empleados, para este análisis se realizarán encuestas a los ex- empleados de la organización, y por el otro, desarrollar un plan de mejora teniendo en cuenta las variables anteriormente relevadas, para poder disminuir la rotación.

Por último, para este diagnóstico, no se puede aislar o ser indiferente a los factores externos que influyen en este fenómeno como por ejemplo la localización anteriormente mencionada en Córdoba de empresas multinacionales en el sector informático en los últimos tiempos.

Por lo tanto los objetivos de este trabajo son :

### II. a. Objetivo General:

- 1) Determinar las variables que causan la rotación de personal y desarrollar un Plan de mejora en una empresa determinada.

### II. b. Objetivos Específicos:

- 1) Conocer y analizar las variables internas y externas de la Rotación de Personal de Sistemas S.A.
- 2) Determinar las variantes para estudiar las causas de la rotación en Sistemas S.A
- 3) Desarrollar un Plan de Mejora para retener al personal de Sistemas S.A

### III. Metodología

---

Según el autor Dankhe, la *“investigación explicativa está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”*<sup>2</sup>.

Si se relaciona el enunciado con este trabajo, podemos deducir que el tipo de investigación utilizada es **explicativo**, debido a que se intenta conocer cuáles son las causas del “fenómeno” de la rotación del personal en Sistemas S.A, es decir, se busca explicar cuáles son las variables tanto internas y externas que pueden influir en la toma de decisión de los empleados a renunciar en esta organización.

Como primer paso, se consideró importante conocer cuál fue el Índice de Bajas del personal de Sistemas S.A en los últimos dos años. Para esto, se calculó la tasa de rotación del año 2005 y 2006. Una vez realizado este cálculo, se realizaron encuestas a los exempleados para desarrollar un Diagnóstico sobre las diferentes variables que inciden en la rotación, luego analizado este Diagnóstico se propone un Plan de Mejora para disminuir esta Rotación.

#### III. a. Técnicas de Recolección de Información:

En cuanto a la información necesaria para realizar este trabajo, para calcular la Tasa de Índice de Bajas, el encargado de Recursos Humanos de esta organización ha entregado por un lado, un listado con el total de los empleados de Sistemas S.A del año 2005 y 2006 y por otra parte, un listado con los exempleados que renunciaron en los años anteriormente mencionados con sus respectivos medios de contacto.

Para realizar el diagnóstico, se utilizó la *“encuesta”*, como técnica de recolección de datos, debido, a que el autor **Dario Rodríguez** argumenta que para recabar información de manera masiva es aconsejable utilizar la encuesta. Esta consiste *“en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas”*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Dankhe, G.L, Investigación y Comunicación, Mc Graw-Hill, México, 2000. pag385

<sup>3</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 95.

Estas encuestas se aplicaron :

- a) A los ex empleados de Sistemas S.A que renunciaron entre el año 2005 y 2006, estos fueron contactados a través del listado que nos entregó Recursos Humanos. Esta población en estudio constituye un número importante por este motivo se decidió utilizar las encuestas.
- b) Al encargado de RRHH que actualmente está trabajando en esta organización.

Siguiendo los consejos de este autor, las encuestas confeccionadas (Ver pág. 70), una para los ex empleados y otra para Recursos Humanos fue confeccionada por preguntas **abiertas y cerradas**. Se inicia con preguntas generales y vagamente formuladas con el objetivo que el entrevistado no se vea dirigido por el tipo de pregunta sino que su respuesta sea guiada por sus propias impresiones, es decir, permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente sin dejar influenciarse por los criterios del entrevistador.

Las preguntas posteriores de la entrevista son cerradas para lograr que el entrevistado exponga en detalle sus opiniones sobre aspectos puntuales de la organización.

En este caso, estas preguntas estuvieron dirigidas a indagar acerca de las distintas variables que pueden influir en la decisión de los empleados a renunciar en la organización. Estas variables utilizadas están en estrecha relación con los aspectos que conforman el **clima organizacional**, siendo este el resultado de la motivación individual de los empleados, este es un factor importante a tener en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico sobre las causas de la desvinculación de la empresa.

Debido a que se creyó conveniente conocer y analizar una amplia variedad de dimensiones que pueden influir en el fenómeno de la rotación se ha tomado las variables consideradas en el concepto de clima organizacional por D.Rodríguez<sup>4</sup>.

Este autor señala que el clima organizacional es un *concepto multidimensional*, porque abarca no sólo variables y factores específicos de la organización sino que abarca distintas dimensiones como por ejemplo conflictos, liderazgo, comunicaciones , etc.

A continuación se detalla cada una de ellas:

**Variables del ambiente físico:** Tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

**Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.

---

<sup>4</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 37.



**Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

**Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc

**Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

### III. b. Población Objeto de Estudio

La población objeto de estudio son los ex empleados del área de Consultoría de Sistemas S.A(Ver pág 69) que renunciaron entre el año 2005 y 2006, debido a que es en este sector en donde se evidencia la alta tasa de rotación.

Una vez contactadas estas personas, se realizaron las encuestas. Del total de la población encuestada se tuvo acceso a las respuestas de un 35% de la población total. Esta muestra se considera significativa para poder realizar el Diagnóstico Organizacional.

La población está constituida por personas de ambos sexos, con una franja etaria que va desde los 25 a 35 años. Estas personas son profesionales del área de informática.

Por otro lado, se encuestó al encargado de Recursos Humanos para obtener cuál es su opinión del índice de Rotación, de esta manera, se logrará obtener una visión más objetiva de este fenómeno, logrando que la propuesta de mejora sea más realista y viable para dicha organización.

# Desarrollo

## IV. Marco Teórico

Según Werther y Davis la **tasa de rotación** es “ *la pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos*”<sup>5</sup>.

Según, Manuel Peña Baztan, el Índice de Bajas es:

$$\text{Índice de Bajas: } \frac{\text{Números de Bajas del Mes}}{\text{Plantilla M.}} * 100$$

Para realizar este trabajo se calculó la tasa de rotación de Sistemas, tomando como fórmula la del autor Manuel Peña Batzan, correspondiente al año 2005 y 2006.

### Tasa de Rotación de Sistemas S.A 2005

Total de empleados 2005: 85.

Total de Renuncias: 10

$$\text{Tasa de Rotación: } \frac{\text{Bajas}}{\text{Total de Empleados}} * 100 = 11,76 \%$$

<sup>5</sup> William Werther, Keith Davis, “ Administración de Personal y de Recursos Humanos”. McGrawHill. 5ª Edición, México, 2000, pág.260.

## Tasa de Rotación de Sistemas S.A 2006

Total de Empleados: 87

Total de Renuncias: 21

|                   |       |                  |
|-------------------|-------|------------------|
| Tasa de Rotación: | 21    |                  |
|                   | <hr/> | * 100 = 24, 13 % |
|                   | 87    |                  |

Como se puede observar la tasa de rotación del año 2006 aumentó sustancialmente respecto del año 2005. Esta tendencia del personal de la empresa para renunciar constituye un desafío importante para un especialista de Recursos Humanos.

Para poder realizar el análisis de este fenómeno es fundamental recurrir a las distintas teorías que sostienen los autores sobre las variables que influyen en la relación personas-organización. Estas variables incluyen tanto las motivaciones, objetivos e intereses que poseen los seres humanos para mantenerse conformes y por lo tanto productivos en las empresas.

Para Chiavenato, las organizaciones y las personas tienen objetivos por alcanzar.

Los objetivos organizacionales están referidos a las *“utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, participación en el mercado, satisfacción del cliente, etc”* y los personales *“al salario, beneficios sociales, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas al trabajo y Desarrollo Profesional”*<sup>6</sup>.

Para este autor cuando los objetivos de la empresa impiden alcanzar los objetivos de los empleados las relaciones entre organización y las personas se vuelven tensas y conflictivas muchas provocando la desmotivación y como consecuencia una corta perspectiva de permanencia en la empresa.

Según algunos autores los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles. En algunos casos, los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas: la reducción de costos atenta contra la expectativa de mejores salarios, el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales, la productividad no se alcanza con el mínimo de esfuerzo, la orden excluye a la libertad, la coordinación no ocurre con autonomía, y lo que es bueno para una de las partes no es bueno para la otra.

Por todas estas incompatibilidades señaladas anteriormente es importante conocer cuáles son los objetivos de los empleados de Sistemas S.A para poder armar un

---

<sup>6</sup> I.Chiavenato.” Administración de Recursos Humanos”. McGrawHill, 5ª Edición, California,2000. pág.109.

plan que tenga como objetivo cumplir con las expectativas de los empleados disminuyendo de esta manera la tasa de rotación del personal.

Siguiendo con el Modelo Teórico de los objetivos organizacionales e individuales, es importante mencionar la Teoría de la Reciprocidad entre Individuo y Organización expuesta por el autor Chiavenato.

Cuando una persona ingresa a la organización se genera un proceso de reciprocidad, es decir por un lado el empleado tiene expectativas de la organización como por ejemplo, espera que la empresa le de seguridad, remuneración acorde a las tareas desempeñadas, capacitación, carrera profesional, etc, y por otra parte la organización espera que el empleado sea productivo y se comprometa con su trabajo, a este fenómeno muchos autores lo definen como **“contrato psicológico”**, que se refiere a *“la expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar en la nueva relación”*<sup>7</sup>.

Según Chiavenato *“Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación en el sistema”*<sup>8</sup>.

Este autor además sostiene que cuando el empleado percibe que sus esfuerzos personales son mayores que las satisfacciones que recibe de la organización, estará dispuesto a dejar la organización.

#### IV. a. Clima Organizacional

En este trabajo, no se puede dejar de considerar este concepto, debido a que existe una estrecha relación entre la rotación excesiva y el clima organizacional.

Este está fuertemente ligado a la motivación de las personas, si el clima es bajo, existirá estados de desinterés y poca participación hacia la organización por parte de los empleados, provocando en muchas ocasiones la renuncia por parte de estos.

---

<sup>7</sup> I.Chiavenato.” Administración de Recursos Humanos”. McGrawHill, 5ª Edición, California,2000. pág.113.

<sup>8</sup> I.Chiavenato.” Administración de Recursos Humanos”. McGrawHill, 5ª Edición, California,2000. pág.114.

Según Darío Rodríguez, *“El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se dá, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*.<sup>9</sup>

Este autor además señala que en el clima organizacional esta constituido por diferentes variables organizacionales que en conjunto permiten tener una visión global de la organización. Es por esto, que en la metodología de este trabajo se menciona las variables que van a ser relevadas en el diagnóstico para poder detectar las debilidades del clima organizacional de esta organización y en relación a esto, proponer acciones de mejora para la misma.

#### IV. b. El Costo de la Rotación

Los costos de la rotación son todos aquellos ocasionados como consecuencia de la salida y sustitución de una persona en la empresa

Muchas veces ocurre que las organizaciones no dimensionan el costo que trae aparejado una alta tasa de rotación.

*“El costo de rotación de personal es alto porque comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididos en otros conceptos y centros de costos tal vez contribuya a que no se les preste la atención que merecen”*<sup>10</sup>.

Además de los gastos nombrados anteriormente otro gasto importante que deben incurrir las empresas informáticas, entre ellas Sistemas S.A, ante una alta tasa de rotación es **el costo de reclutamiento** debido a la escasez de mano de obra calificada de los informáticos, esto se debe a que actualmente en el mercado informático cordobés se están asentando grandes empresas tecnológicas extranjeras que requieren mano de obra especializada, produciéndose de esta manera un desequilibrio entre la demanda y la oferta de la mano de obra informatizada.

En una entrevista con el Encargado de RRHH de Sistemas S.A afirmó que un empleado a los tres meses de ingresar a la organización es productivo. Por esta razón la capacitación y la productividad también son costos a considerar en la tasa de rotación de Sistemas S.A.

---

<sup>9</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 159.

<sup>10</sup> I.Chiavenato.” Administración de Recursos Humanos”. McGrawHill, 5ª Edición, California,2000. pág.218.

Según, Manuel Peña Baztan, “ *todo lo que se haga para evitar o reducir la rotación, no sólo redundará en un mejor clima laboral consecutivo a la mayor estabilidad, sino que además llevaremos a cabo una operación eminentemente rentable*”<sup>11</sup>.

#### IV. c. Modelo Explicativo de la Rotación

Para explicar el fenómeno de Rotación de Sistemas S.A se aplicará un modelo teórico de la Rotación del personal desarrollado por los autores Dolan y Cabrera<sup>12</sup>.

Estos autores exponen un modelo de la Rotación del personal en las empresas en donde definen las diferentes variables que pueden llegar a influir en las desvinculaciones voluntarias de los empleados de una empresa.

##### Variables que inciden en la Rotación:

**Atributos Individuales:** Nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimiento y habilidades de la persona.

**Atributos Organizacionales:** Estilo de dirección, el clima de trabajo.

**Atributos del Entorno:** Aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector.

Para estos autores la ruptura laboral supone la desvinculación del empleado con la empresa que puede ser voluntaria o involuntaria. Las rupturas laborales involuntarias son aquellas que se producen por causas no decisivas por el empleado como ser la jubilación, enfermedad o muerte; y las rupturas laborales voluntarias son las que se producen por decisión del empleado como por ejemplo la renuncia.

---

<sup>11</sup> Manuel Peña Baztan, “ *La dirección de Personal*”, Hispano Europea. 2ª Edición Barcelona, 1985. pág. 87.

<sup>12</sup> Dolan yCabrera, “*La Gestión de los Recursos Humanos*”, McGrawGill,2ª Edición,España, 2003, pág 79.

El objeto de estudio de este trabajo es estudiar las causas de la ruptura laboral voluntaria de los empleados de Sistemas S.A, debido a que esta constituye el mayor motivo de desvinculación de la empresa en los últimos años.

Desde el enfoque de los Recursos Humanos se considera un importante desafío poder identificar, analizar y comprender como las variables anteriormente mencionadas influyen en la decisión de los empleados a abandonar la organización.

Por último se considera que por medio de una intervención por parte de RRHH, a través de diferentes planes de acciones efectivos y operativos se puede lograr una disminución en la tasa de rotación se Sistemas S.A.

Para el diseño de Plan de Mejora se va a aplicar el Modelo de Gestión por Competencias porque se considera que es un enfoque integral de gestión, es decir considera al empleado desde diferentes perspectivas, agregando un importante valor a la organización.

#### IV. d. Gestión por Competencias

En los últimos años la Gestión Organizacional por Competencias ha tomado un mayor auge en las organizaciones, debido a que este permite integrar varios elementos: tecnológicos, organizativos y humanos otorgando ventajas a aquellas organizaciones que quieren lograr mejores resultados en su desempeño.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor a los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización.

##### **Surgimiento del Modelo de Competencias.**

El término competencia empieza a tomar importancia en la década del 70 con el psicólogo David Mc Clelland, quién define la competencia como *“la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”*<sup>13</sup>. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer vertiginosamente.

Esta época se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal que deja de considerarse como un costo y se lo empieza a valorar como un recurso, lo que supone *“ la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas”*<sup>14</sup>. Por esta razón, en estos últimos 30 años, en los países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas a mejorar el desempeño laboral de sus recursos humanos, y como consecuencia de todo este fenómeno, surge el Modelo de Gestión por Competencias, que se centra ya no sólo en el *“saber”* del empleado sino también en el *“saber ser”* y *“saber estar”*.

Como principal referente de este tema se va consultar a la autora Marta Alles, especialista en la Gestión por Competencias en las organizaciones.

---

<sup>13</sup> McClelland, David C. Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

<sup>14</sup> Revista Cubana de Educación Superior- 2004.



Esta autora sostiene que :

***“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.<sup>15</sup>***

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Estas difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de la persona.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados de la actividad.

Este modelo guarda una estrecha relación con el enfoque sistémico, debido a que en el desarrollo de las competencias se integran diferentes aspectos como la estrategia empresarial, objetivos individuales, requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, necesarios para desempeñar con éxitos las actividades.

---

<sup>15</sup> Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 82.

## Clasificación de las Competencias

| AUTOR                           | CLASIFICACIÓN  |
|---------------------------------|--|
| Spencer y Spencer <sup>16</sup> | <p><b>Tangibles:</b> la más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos).</p> <p><b>Profundas:</b> la más difíciles de desarrollar ( actitudes, valores, núcleo de la personalidad)</p>   |
| De Ansorena Cao <sup>17</sup>   | <p><b>Competencias Generales:</b> son aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del individuo en el puesto de trabajo independientemente de otros aspectos relacionados con conocimientos específicos.</p> <p><b>Competencias Técnicas:</b> son aquellas que están referidas a habilidades específicas relacionadas en el correcto desempeño de una ocupación en un área determinada y que describen competencias conductuales ligadas a esa área y a la ejecución técnica de la ocupación.</p> |
| Nadine Jolis <sup>18</sup>      | <p><b>Competencias Teóricas:</b> Ejemplo: Conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.</p> <p><b>Competencias Prácticas:</b> Ejemplo: Traducir la información y los</p>  |

<sup>16</sup> Spencer & Spencer; “ Competence at wok”, USA, 1993.

<sup>17</sup> De Ansorena Caos “ 15 pasos para la selección”.

<sup>18</sup> Jolis, Nadine, Competences et Compétitivité, Lés éditions d´ organisation, París,1998.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.</p> <p><b>Competencias Sociales:</b> Ejemplo: Lograr que trabaje en equipo o capacidad para relacionarse.</p> <p><b>Competencias del conocimiento (combinar y resolver):</b> Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.</p> |
|--|--|

### **Diversidad de Enfoques sobre Competencias.**

El desarrollo de este modelo ha dado lugar a la formulación de diversos y variados enfoques del término **competencia laboral**.

Para una mejor comprensión y análisis de este campo a continuación se va a exponer los diferentes enfoques de competencias del autor Mertens L.<sup>19</sup>

| Enfoque         | Característica   | Origen             |
|-----------------|--|--------------------|
| Conductista     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace.</li> <li>- Prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado</li> </ul>             | Estados Unidos     |
| Funcionalista   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados.</li> <li>- La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones.</li> </ul>  | Gran Bretaña.      |
| Constructivista | <ul style="list-style-type: none"> <li>- las competencias constituyen una relación dialéctica entre capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza.</li> <li>- Concibe las competencias no sólo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que enfatiza en la capacitación.</li> </ul> | Francia y Austria. |

<sup>19</sup> Mertens Leonard “ ISO 9000 y Competencia Laboral”.

Siguiendo con los lineamientos de la autora Alles, para implantar un sistema de Gestión por Competencias en una organización es necesario seguir una serie de pasos, estos son<sup>20</sup>:

- 1) Definición de las Competencias.
- 2) Definición de Grados o Niveles.
- 3) Descripción de Puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- 4) Análisis de las competencias del personal.
- 5) Implantación del sistema.

En el desarrollo de este trabajo se va a trabajar sobre los tres primeros pasos de este proceso de Implantación.

### **Importancia de la Gestión por Competencia en las Organizaciones.**

Actualmente las reglas de trabajo están cambiando, la capacidad intelectual ya no es suficiente para asegurarse un buen desempeño en el trabajo sino que se requieren de otras cualidades como ser habilidades interpersonales, iniciativa, adaptabilidad, etc.

Comparto la visión de la autora Marta Alles cuando afirma “ *Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás*”.<sup>21</sup>

Asimismo, esta autora sostiene que al coeficiente intelectual debe adicionársele el emocional que refleja las actitudes personales o sociales. Es decir hoy en día se valora no sólo el “poder” hacer sino también “el querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Por todo lo señalado anteriormente, en el Plan de Mejora Propuesto se considera importante aplicar el modelo de *Gestión por Competencias*.

---

<sup>20</sup> Martha Alles, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 75.

<sup>21</sup> Martha Alles, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 72.

Otro de los puntos que se va a abordar en este trabajo es el de la formación a los líderes de Proyecto de Sistemas S.A, por esto, a continuación se va a exponer la Teoría sobre este tema.

#### IV. e. Capacitación

Para los autores Dolan y Cabrera “ *la formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.*<sup>22</sup>”

Se suele implementar actividades de capacitación cuando el desempeño es ineficiente y éste está relacionado con los conocimientos, habilidades y actitudes o bien cuando sea necesario por la incorporación de nuevas estrategias o tecnologías de negocio.

En el caso de Sistemas S.A se va a proponer actividades de capacitación a los líderes de Proyecto para mejorar las habilidades y conocimientos relacionados a su puesto de trabajo.

---

<sup>22</sup>Dolan yCabrera, “La Gestión de los Recursos Humanos”, McGrawGill,2ª Edición,España, 2003, pág 119.

## Objetivos de la Capacitación:

Para estos autores las actividades de capacitación tienen varios objetivos entre los más importantes se puede mencionar:

- 1) Eliminar las deficiencias de rendimiento.
- 2) Ayuda a aumentar la productividad en las organizaciones.
- 3) Actualiza los conocimientos de los empleados, evitando que estos queden obsoletos.
- 4) Pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización.
- 5) Ayuda a disminuir los **niveles de rotación** y absentismo del personal.

## Proceso de Capacitación.

Siguiendo con estos autores, para que un programa de Capacitación sea efectivo es necesario que siga una serie de pasos.

Primero es necesario detectar las necesidades de capacitación, a esta etapa se la denomina **Fase de Análisis**, luego sigue la **Fase de Implantación**, en donde se implementan diversos programas y métodos de aprendizaje para transmitir las habilidades, conocimientos y actitudes. Por último se aplica la **Fase de Evaluación** para verificar que se cumplan con los objetivos previstos en el programa.

En este trabajo, a través del Diagnóstico, se va a aplicar la Fase de Análisis para determinar cuáles son las necesidades de Capacitación para los Líderes de Proyecto de Sistemas S.A. Una vez detectadas, se va a proponer un Programa de Capacitación que tendrá como objetivo principal formar a los Líderes sobre las competencias necesarias para desempeñarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

## Determinación de las necesidades de Capacitación.

Como se comentó anteriormente el primer paso para establecer un programa de Capacitación es detectar cuáles son las necesidades. Esta etapa tiene como objetivo detectar dónde se necesita capacitarse, cuál deberá ser el contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes.

Para Dolan y Cabrera existen tres niveles de análisis de necesidades: **de la organización, de funcionamiento o de tarea y el individual.**

En el **nivel de la organización**, incluye el análisis de la estrategia, los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Además también incluye el análisis de los recursos humanos, es decir se establecen cuáles son las habilidades requeridas por la organización para capacitar a los empleados.

Otros de los puntos que incluye este nivel es el análisis de los índices de eficiencia, esto es, a través de distintos índices como ser productividad por empleados, costo de mano de obra, facturación por empleado, la organización puede descubrir necesidades de capacitación.

Por último el análisis del clima organizacional es otro de los aspectos a considerar en este nivel. A través de las percepciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo se puede detectar las necesidades.

En **el nivel de funcionamiento o de tarea**, por medio de las Descripciones de Puesto se obtiene la información necesaria para conocer cuáles son las habilidades requeridas para capacitar a los empleados en base estas.

Por último en el **nivel de personas**, el análisis se centra en los sujetos, es decir se detecta cuáles son las personas que requieren ser capacitadas. A través de las discrepancias en el rendimiento del empleado la organización puede detectar estas personas.

Para proponer el programa de Capacitación a Sistemas S.A se van a considerar los tres niveles anteriormente mencionados.

En primer lugar se va a utilizar el nivel de la organización porque a través de encuestas a los empleados se va realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional. Entre las variables relevadas están aquellas que pueden llegar a detectar necesidades *“reales y puntuales de capacitación”*.

Asimismo en el nivel de tareas, a través de las Descripciones de Puestos provistas por el encargado de Recursos Humanos de Sistemas S.A, se puede recabar información de aquellas competencias requeridas por el puesto de trabajo.

En relación al nivel de personas, a través de las variables analizadas en las encuestas se puede determinar los empleados que requieren de actividades de capacitación.



Luego de Desarrollar el Marco Teórico de este trabajo se va a realizar el Diagnóstico Organizacional para Sistemas S.A tomando como fundamento la Teoría anteriormente expuesta.

## V. Diagnostico Organizacional

El autor D. Rodríguez sostiene que el *“Diagnóstico Organizacional indica cuál es la situación de la empresa, como se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional”*<sup>23</sup>.

Como el objeto principal de este trabajo es conocer factores o dimensiones propios de la organización, más puntualmente, analizar *las causas de la rotación* se consideró de *suma importancia realizar un Diagnóstico Organizacional*. Este diagnóstico constituye una herramienta de gran importancia porque en base a este se va a proponer un Plan de Mejora para la organización.

Como se mencionó en la metodología de este trabajo, como punto de partida para realizar este trabajo se calculó la tasa de rotación de Sistemas S.A del año 2005 y 2006, en donde se obtuvo un 11,76 % y un 24,13 % respectivamente.

La técnica de relevamiento que se utilizó para detectar las variables de rotación fue la *encuesta*, esta se realizó al 35% de la población de los empleados de Sistemas S.A que renunciaron entre el año 2005 y 2006 pertenecientes al área de consultoría; y al Encargado de Recursos Humanos.

En relación a estas variables, expuestas en la metodología de este trabajo, comparto la visión del autor D.Rodríguez cuando sostiene que *“La rotación excesiva puede ser indicador de un mal clima laboral”*<sup>24</sup>. Por esta estrecha relación que se afirma que hay entre clima organizacional y rotación, las preguntas de estas encuestas están orientadas a relevar determinadas variables relacionadas con las dimensiones que conforman el Clima Organizacional como ser variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional.

Una vez realizadas las encuestas se analizaron los contenidos para entender las diferentes razones que influyen en el fenómeno de la Rotación.

---

<sup>23</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 37.

<sup>24</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 161.

Para que el *Diagnóstico Organizacional* sea eficiente, es importante contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, por este motivo, una vez recopilada y analizada la información sustraída de las encuestas, se la relacionó con el **Modelo Explicativo de la Rotación** de los autores Dolan y Cabrera expuesto en el Marco Teórico. Este modelo determina las diferentes variables por el cuál las personas deciden abandonar la organización.

## V. a. Variables Determinantes en la Alta Rotación de Sistemas

Estos autores distinguen entre variables **individuales** referidas a la satisfacción y habilidades personales; **organizacionales**, orientadas al estilo de dirección y clima organizativo y **ambientales** relacionadas a la localización, incertidumbre y mercado de trabajo del entorno de la organización.

A continuación se va a desarrollar las distintas variables investigadas y analizadas en las encuestas que determinan la rotación en Sistemas S.A:

### VARIABLES INDIVIDUALES

- **Desarrollo Profesional.**

En relación a esta variable se puede analizar dos visiones diferentes. Por un lado el 80 % de la población encuestada sostuvo que en Sistemas S.A existe estancamiento laboral, debido a la falta de un Plan de Carrera definido por la empresa. En las encuestas afirman que se proyectan haciendo el mismo trabajo a largo plazo, no percibiendo desafíos profesionales, transformando su trabajo diario en algo rutinario. Por otro lado, cuando se interrogó al Encargado de Recursos Humanos sobre este punto, contestó que existe Carrera profesional en Sistemas S.A pero que no está definida de manera explícita, además sostuvo que existe una *“inmadurez”* por parte de algunos profesionales, esto hace que ellos vean culpable a la organización por la falta de Carrera Profesional.

Por lo anteriormente señalado es aconsejable que Sistemas S.A haga explícito los procedimientos de desarrollo que deben seguir sus empleados, porque si bien, como señalan muchos autores la **Planificación de la Carrera profesional** es responsabilidad exclusiva del individuo, la **Gestión de la Carrera Profesional** es una responsabilidad que comparten individuo y organización.

Sobre este último punto se va a desarrollar el Plan de Mejora para Sistemas S.A. Una de las propuestas será que la empresa institucionalice la **Gestión de la Carrera Profesional** de sus empleados (Ver pág. 33).

Se considera que si la organización ayuda a sus empleados a alcanzar sus objetivos relacionados a su Carrera Profesional esto llevará a una mayor satisfacción y lealtad en la organización.

- **Remuneración.**

Según un artículo publicado en el Diario Clarín *“En un contexto de alta demanda, los profesionales de tecnología consideran que deberían percibir una remuneración más alta”*<sup>25</sup>. Este artículo también afirma *“ que quienes se desempeñan en el sector IT perciben salarios superiores al resto de los profesionales. Este fenómeno se repite incluso en las comparaciones internacionales”*.

Según datos de la organización del Trabajo, en la Argentina los programadores perciben una remuneración que representa más del doble de la de quienes se desempeñan en el sector educativo.

Si relacionamos este comentario con el relevamiento de las encuestas, el 90% de la población encuestada afirmó que la remuneración percibida es baja. Consideran que su remuneración no es equitativa en relación: al trabajo desempeñado, a la remuneración percibida por sus compañeros, ni a las remuneraciones que está pagando actualmente el mercado informático por los mismos puestos de trabajo.

Es preciso señalar, que los Profesionales Informáticos no tienen una categoría salarial establecida por ley para su actividad porque no están comprendidos en ningún convenio específico.

Para poder analizar esta variable de la remuneración se ha confeccionado un Cuadro de Remuneraciones, en donde se puede visualizar para los puestos Lider de Proyecto, Analistas Funcionales y Desarrolladores, referencias de Remuneraciones que ofrecen Sistemas S.A, el Mercado Informático Cordobés y el CPCIPC ( Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de Córdoba).

En cuanto a las fuentes remitidas, las remuneraciones del Mercado Informático Cordobés surgió de conversaciones con Gerentes y Consultores del medio Cordobés Informático.

El C.P.C.I.P.C ( Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de Córdoba), tiene publicado en su página de Internet, [www.cpcipc.org.ar](http://www.cpcipc.org.ar) , una tabla de referencia de Honorarios para distintos puestos relacionados al mercado informático.

---

<sup>25</sup> Diario Clarín 10/07/2007. Artículo “ La gente de Sistemas gana bien, pero espera más”.

A través de estas diferentes fuentes se puede realizar un análisis de la estructura salarial para estos profesionales de Tecnología:

**GRAFICO REMUNERACIONES INFORMATICOS.**

| <b>Puestos</b>                   | <b>Seniorities</b> | <b>Remuneración<br/>Sistemas S.A</b> | <b>Remuneración<br/>Mercado Informático<br/>(Córdoba)</b> | <b>C.I.E.C</b>    |
|----------------------------------|--------------------|--------------------------------------|---|-------------------|
| <b>Líderes de<br/>Proyectos</b>  | Senior             | \$ 2500 - \$ 3000                    | \$ 3500 - \$ 4000   | \$ 4000 - \$ 5000 |
|                                  | Semiseniór         | \$ 2000 - \$ 2500                    | \$ 3000 - \$ 3500   | \$ 3000 - \$ 4000 |
|                                  | Junior             | \$ 1500 - \$ 2000                    | \$ 2500 - \$ 3000   | \$ 2000 - \$3000  |
| <b>Desarrolladores</b>           | Senior             | \$ 2500 - \$ 3000                    | \$ 3000 - \$ 3500   | \$ 5500 - \$ 7000 |
|                                  | Semiseniór         | \$ 2000 - \$ 2500                    | \$ 2400 - \$ 3000   | \$ 4500 - \$ 5500 |
|                                  | Junior             | \$ 1500 - \$ 2000                    | \$ 2000 - \$ 2500   | \$ 3500 - \$ 4500 |
| <b>Analistas<br/>Funcionales</b> | Senior             | \$ 2500 - \$ 3000                    | \$ 3000 - \$ 3500   | \$ 5500 - \$ 7000 |
|                                  | Semiseniór         | \$ 2000 - \$ 2500                    | \$ 2400 - \$ 3000   | \$ 4500 - \$ 5500 |
|                                  | Junior             | \$ 1500 - \$ 2000                    | \$ 2000 - \$ 2500   | \$ 3500 - \$ 4500 |

Como se puede observar en el cuadro anteriormente expuesto las remuneraciones de Sistemas S.A son bajas en relación a las que está ofreciendo el

mercado informático cordobés y a las referenciadas por el CPCIPC. Si bien los valores que estima esta entidad difieren en un grado importante de lo que está ofreciendo el mercado, es importante darla a conocer ya que se trata de una institución pública y oficial, establecida por ley.

Con respecto a las causas de estas remuneraciones bajas que está ofreciendo Sistemas S.A, se indagó al Encargado de RRHH y dijo que la Organización no puede hacer frente a un aumento salarial a todo el personal porque no cuenta con los recursos económicos suficientes.

Frente a esta situación lo que se va proponer en el Plan de Mejora es que la organización intente retener por medio de las remuneraciones a los **“Recursos Claves”**, es decir a aquellas personas en que su desempeño aporte un valor significativo a la organización.

#### VARIABLES ORGANIZATIVAS

- **Organización y Planificación en el Trabajo.**

Sistemas S.A es una empresa que tiene como actividad principal el diseño, desarrollo y comercialización de Software.

La estructura de organización de esta empresa está basada en la Departamentalización por Productos, más específicamente por Software (Ver pág 69).

Cada Software tiene su Líder de Proyecto, quién tiene a cargo Analistas Funcionales y Desarrolladores que trabajan para el diseño y desarrollo de este.

Las actividades de lo Líderes comprenden la Planificación y Organización de los proceso de trabajo que deben llevar a cabo los Desarrolladores y Analistas Funcionales para lograr la consecución de los objetivos establecidos.

Como se puede analizar los Líderes de Proyecto deben desempeñar el rol de “Administrador” porque deben realizar actividades de Planificación, Organización, Dirección, Control y Coordinación de Equipos de trabajo.

En relación al relevamiento de información de las encuestas en esta variable, el 90 % de la población encuestada de Desarrolladores y Analistas Funcionales sostuvo que existe:

- **Falta de Organización y Planificación en los Procesos de Trabajo.** Los encuestados perciben falta de conocimiento y capacitación de

los Líderes de Proyecto que realizan la Planificación de los proyectos, estimando en el Project, herramienta integral de administración de Proyectos, plazos cortos actividades que llevan tiempos considerables de ejecución, provocando como consecuencia una sobredimensión en los puestos de trabajo y una fuerte presión sobre estos.

- **“Abandono” en el cliente.** Los exempleados manifestaron que en varias ocasiones, cuando brindaban soporte técnico a los clientes, su Líder no les brindaba el apoyo necesario para realizar el trabajo de manera organizada, delegando responsabilidades que no les correspondía a ellos trayendo como consecuencia un sentimiento de insatisfacción por parte de los clientes.

Como se puede analizar en este punto, las encuestas reflejan una mala conducción y organización del trabajo por parte de los Líderes.

Otro punto a considerar en este análisis, es que la formación de estos Líderes esta relacionada puramente con la Disciplina Informática, esta característica puede provocar una debilidad en la gestión de los Líderes porque para desempeñar este rol se necesitan competencias que van más allá de las técnicas aportadas por su Profesión.

Para poder desarrollar las funciones anteriormente mencionadas es necesario que el Líder esté lo suficientemente capacitado para hacerlo. Por tal motivo lo que se propone en este trabajo es que los Líderes de Producto de esta organización estén formados para poder desarrollar competencias tanto técnicas, relacionadas con las tareas propias de su disciplina, como conductuales relacionadas a todas aquellas actividades que debe poseer un Líder de Producto, para que de esta forma tenga las herramientas necesarias para poder desempeñar este rol.

En el Plan de Mejora propuesto se desarrollará los temas a capacitar con su respectivo presupuesto. El contenido propuesto surge del relevamiento de las encuestas y de las Descripciones de Puesto de los Líderes de Proyecto

## VARIABLES DEL ENTORNO

- **Asentamiento de multinacionales informáticas en el mercado local.**

Si bien esta variable no se observa en las encuestas relevadas, a través de distintas investigaciones realizadas sobre el mercado informático, el desarrollo de software en los últimos años se perfila como el sector de mayor auge. Empresas de gran envergadura como Motorola se asentaron en el mercado informático Cordobés que promete emplear a 500 ingenieros hasta el 2009. Esta empresa además de obtener exenciones impositivas y la construcción de un edificio corporativo el gobierno le otorga un subsidio equivalente al 7,5 por ciento de la masa salarial que paga la empresa, ya que los recursos humanos son el insumo crítico de esta industria y que representa el 80 por ciento de sus costos. Esta misma fórmula resultó y luego se replicó con Intel, que empleará a 480 ingenieros en cuatro años y EDS que generará 1600 puestos hasta el 2008, e invertirá 20 millones de dólares en infraestructura, equipamiento y parte de la construcción de un edificio. En total las multinacionales tecnológicas emplearán a 2500 personas y demandarán un subsidio mensual aproximado de 731 mil pesos hacia fin del 2007. Además de estas tres grandes empresas hay otras compañías que prevén asentarse en Córdoba<sup>26</sup>.

Estas variables del entorno juegan un papel muy importante en la rotación debido que un porcentaje considerable que renunció a esta organización se emplearon en estas empresas por lo tanto se puede afirmar que este asentamiento ha coadyuvado a este fenómeno.

---

<sup>26</sup> Fuente: La Voz del Interior, Domingo 15 de Abril del 2007.



Una vez detectadas y analizadas estas variables se va a Desarrollar el Plan de Mejora para Sistemas S.A teniendo como referencia estas dimensiones. Sobre el análisis anteriormente realizado se diseñará este Plan.

## VI. Plan de Mejora para Sistemas S.A.

---

La segunda parte de este trabajo consiste en el desarrollo de un Plan de Mejora para la organización, que tiene como principal objetivo desarrollar diferentes estrategias relacionadas a la Gestión de Recursos Humanos para lograr un mejor clima laboral y como consecuencia lograr que la tasa de rotación disminuya; ya que como sostiene algunos autores *“la rotación excesiva puede ser indicador de un mal clima laboral”*<sup>27</sup>

Es importante señalar que este Plan sugerido se va enfocar en las **variables individuales y organizacionales** ya descritas, debido a que sobre estas se puede intervenir y mejorar la performance de las mismas; en cuanto las variables del entorno, no modificables por la empresa, se tendrán en cuenta en el análisis del fenómeno en estudio para entender y comprender el contexto en el cual se desarrolla la empresa.

Comparto con el autor D.Rodríguez cuando afirma *“ El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.”*

En estrecha relación con lo anterior, en este Plan se va a intervenir en las tres variables relevadas anteriormente: **Plan de Carrera, Remuneración, Capacitación a Los Líderes.**

Como esquema sugerido sobre las distintas variables a mejorar se va a utilizar el Modelo Gestión por Competencias.

La autora Marta Alles sostiene “un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos”. Es decir cuando se implementa un esquema de competencias en un proceso de la organización es inevitable que no afecten a los otros procesos.

Por esto el Plan de Carrera basado en Competencias va a tener una estrecha relación con el modelo de remuneraciones

---

<sup>27</sup> D. Rodríguez M. “ Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega. 3ª Edición. México, 1999, pág 161.

## VI. a. Retención del Personal de Sistemas:

Importantes Consultoras de Recursos Humanos como Marcú & Asociados, Watson Wyatt, Mercer Human Resources Consulting, Hewitt Associates y Hay Group señalaron que en el mundo un tercio de la población cambiará de empleo en el transcurso de dos años. Por este motivo atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial<sup>28</sup>.

En relación al mercado informático, como consecuencia del vertiginoso crecimiento tecnológico anteriormente descrito, el profesional se ha convertido en un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener por esto es necesario que la empresa consiga un clima organizacional atractivo. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el recurso que se marcha.

Sobre las variables que se va a trabajar en este plan, como consecuencia de los resultados de las encuestas, para retener al personal son:

- 1) Carrera Profesional.
- 2) Capacitación a los Líderes.
- 3) Remuneración para el personal Clave.

---

<sup>28</sup> Fuente: La Nación, Domingo 13 de Mayo de 2007.

## 1. Gestión de la Carrera Profesional

Muchos estudiosos definen la Carrera Profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos desempeñados por una persona a lo largo de toda su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

Según los autores Dolan y Cabrera<sup>29</sup>, para comprender el concepto de Carrera Profesional, se puede separar el componente individual o el componente de la organización.

En la Carrera Profesional desde el punto de vista “individual”, la persona es quien controla su propia carrera, en cambio desde la organización son las vivencias relacionadas con el ámbito del trabajo.

Los resultados obtenidos en las encuestas demostraron que por el lado de los empleados, estos perciben una ausencia de la Carrera Profesional dentro de la empresa; y por el lado de la Gerencia se sostuvo que esta está implícita por no explícita y además existe una “*inmadurez*” por parte de algunos profesionales que hace que esto hagan culpable a la organización por la falta de la Carrera Profesional.

Por este motivo, el Plan de Mejora en este punto se va a enfocar en la “**Gestión de la Carrera Profesional basado en Competencias**” ya que se la considera una responsabilidad compartida entre la organización y el empleado, mientras que la “Planificación de la Carrera Profesional” es una responsabilidad del empleado.

Lo que se va a proponer es que Sistemas S.A defina cuáles van a ser los criterios, es decir las competencias que se van a utilizar como referencia para la Gestión de la Carrera de los empleados, de esta manera, se va hacer **explicito** el recorrido que debe hacer la persona para desarrollarse profesionalmente y como consecuencia, hacer Carrera Profesional y ser reconocido dentro de la empresa. Además este plan va a responder a las sugerencias que realizó el Encargado de RRHH cuando expresó “*El perfil de los ingenieros / licenciados de sistemas los motiva de sobremanera los desafíos. Por lo que parte de las acciones a “descubrir” deberían ser desafíos para que sea un factor de anclaje.*”

---

<sup>29 29</sup> Dolan yCabrera, “La Gestión de los Recursos Humanos”, McGrawGill,2ª Edición,España, 2003, pág 80.

## **Importancia de la Gestión de la Carrera Profesional**

Es importante explicar desde la perspectiva de la organización cuáles son los beneficios que traen definir la Gestión de la Carrera Profesional para sus empleados.

Si bien como se comentó anteriormente, los objetivos para el desarrollo profesional es responsabilidad y deber de cada individuo, es aconsejable que la organización ayude a los empleados a desarrollar su propia carrera Profesional a través de definición de políticas y procedimientos de desarrollo.

Si la organización colabora con sus empleados a tomar decisiones y alcanzar objetivos relacionadas a su desarrollo profesional es probable que obtenga beneficios desde tanto desde la perspectiva de la organización como del empleado.

Desde la organización, se va tomar la Teoría del Capital Intelectual expuesto por Martha Alles, en donde sostiene que este está formado por: Recursos Humanos, Políticas de Desarrollo y la Opinión del Mercado sobre la Organización. En este marco “ *Las políticas de desarrollo de las personas formarán la opinión que sobre la empresa se tenga en el mercado. Si ésta cuenta con buenos recursos humanos, buenas políticas para su personal, buenas prácticas en materia de desarrollo, el resultado final será un alto capital intelectual de la empresa*”<sup>30</sup>.

Desde el individuo, el desarrollo de buenas prácticas de trayectoria profesional por parte de la organización, contribuirá a una mayor satisfacción, motivación y lealtad hacia esta.

Otro punto a considerar es que si la empresa gestiona adecuadamente la trayectoria profesional de sus gente esto puede provocar sentimientos de desafío y progreso dentro de la organización y como consecuencia un aumento de la permanencia de los empleados en la misma.

Finalmente estas prácticas ayudan a incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras.

## **Plan de Carrera basado en Gestión por Competencias.**

En esta propuesta se va a trabajar el concepto de competencia porque el Plan de Carrera se va enfocar en la personas “***no sólo desde su saber hacer si no también desde su saber ser y saber estar.***”

Según los autores Dolan y Cabrera, “*la progresión lineal es difícil en organizaciones variables y plantillas mucho más cualificadas y rejuvenecidas, por esto la*

---

<sup>30</sup> Martha Alles, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 304.

*progresión se plantea en términos de deslizamiento de traslado de los conocimientos que configuran un continuum de carrera en el que las personas evolucionan en la medida en que son capaces de hacer nuevas cosas”<sup>31</sup>*

Es decir, es imprescindible hoy en día, para planificar la carrera profesional, tener en cuenta el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados para planificar el crecimiento profesional de los empleados dentro de la empresa.

Además es importante resaltar que una de las características más importante que tienen las competencias es su **“evolución y modificación continua”**. Por esta razón las competencias son fundamentales para poder desarrollar un plan de carrera efectivo y flexible dentro de la empresa.

Antes de continuar con el desarrollo del Plan de Carrera se va a exponer la Definición y Clasificación de Competencias.

### Definición de Competencias:

*“ La característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a los que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación”<sup>32</sup>.*

*“ Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”<sup>33</sup>.*

*“ La características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”<sup>34</sup>.*

### Clasificación de Competencias:

Se tomará el enfoque de clasificación de Ansorena Cao, **“Competencias Generales”** y **“Competencias Técnicas”** definidas en el Marco Teórico, debido a que esta clasificación es la que se asemeja más a la cultura de Sistemas, ya que los colaboradores por un lado deben poseer conocimientos técnicos propios de su profesión,

---

<sup>31</sup> Dolan y Cabrera, “La Gestión de los Recursos Humanos”, McGrawGill, 2ª Edición, España, 2003, pág 80.

<sup>32</sup> David McClelland, 1973.

<sup>33</sup> Spencer & Spencer. “Competence at work”, USA, 1993.

<sup>34</sup> Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 82.

fundamentales para el desempeño exitoso y por otro deben tener un conjunto de actitudes y comportamientos que sirvan como soporte para poder volcar los conocimientos técnicos al ámbito laboral.

## **Plan de Carreras para Sistemas S.A.**

---

Para que la organización haga explícito el camino que debe recorrer el empleado para hacer Carrera Profesional se desarrollará un Diccionario de Competencias para los puestos de **Desarrolladores, Líder de Producto y Analista Funcional**.

Es decir lo que se quiere lograr en este punto es que este Conjunto de Competencias sirva de **herramienta** a la organización para Desarrollar el Plan de Carrera para sus empleados.

### **Crecimiento Profesional dentro del mismo Puesto.**

Es fundamental para la Planificación de la carrera profesional de Sistemas comprender y conocer la estructura de la misma, debido a que esta va a determinar la gestión de la carrera profesional.

Como se observa en el Organigrama de Sistemas ( Ver pág 69) esta posee una estructura moderna de organización relativamente plana en donde las oportunidades de ascender verticalmente en la estructura jerárquica son limitadas.

Por tal motivo la carrera profesional de la empresa se va enfocar en el crecimiento del empleado dentro de su puesto de trabajo. Lo que propone es que el empleado en el mismo puesto de trabajo adquiera y desarrolle nuevas habilidades y destrezas.

Es decir, cada puesto estará compuesto por diferentes niveles denominados Seniorities ( Junior, Semisenior y Senior). Por lo tanto el crecimiento del empleado será planificado *“dentro de su puesto de trabajo”*.

Los seniorities representan el desarrollo de la persona en el mismo puesto de trabajo, es decir sirve para diferenciar para un mismo puesto diferentes grados de desarrollo del mismo. A su vez, es un parámetro que sirve para medir la evolución o no de una persona en el mismo puesto a través de la experiencia adquirida. Esto permitirá que la persona pueda proyectar su carrera en su puesto de trabajo.

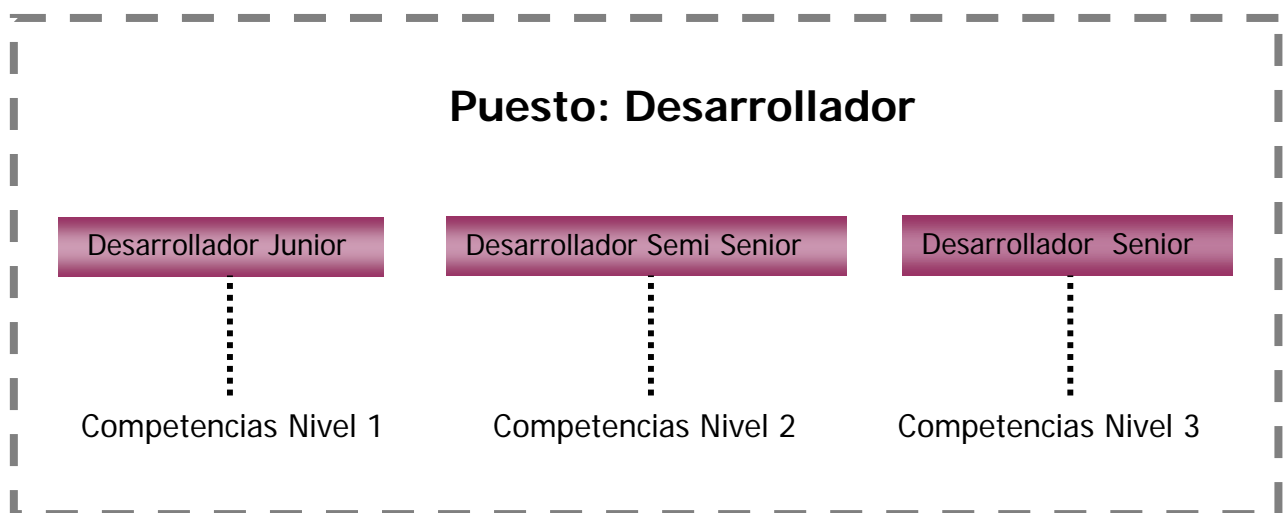
De cada Seniority se va a desprender un conjunto de competencias tanto técnicas como conductuales.

El recorrido a seguir por los empleados sería empezar por un nivel Junior, es decir representaría un nivel básico desde donde todo empleado comienza su trayectoria profesional, luego por un Semisenior es decir, un nivel intermedio, hasta llegar a un nivel Senior, en este nivel el empleado debería estar en condiciones de desarrollar sus competencias en un grado importante agregando valor diferencial a la organización. Lo que difiere de un nivel a otro es la intensidad de las competencias.

Como se mencionó en la metodología, la planificación de la carrera profesional se circunscribirá en el área de Consultoría que está conformada por los puestos: Líderes de Proyecto, Analistas Funcionales y Desarrolladores.

Las acciones o competencias desarrolladas en este trabajo, constituirán un desafío importante para todos los informáticos de la organización porque exigirá un aprendizaje continuo.

A continuación se expone un gráfico a modo de ejemplo en donde se muestra el puesto, en este caso un Desarrollador con sus respectivos niveles.



## **Metodología para definir las competencias:**

Para desarrollar estas competencias se requiere, por un lado, conocimientos técnicos provenientes de las disciplinas básicas de la informática y por otro, capacidades de tipo interpersonal o social, tales como: trabajo en equipo, orientación al cliente, proactividad, resolución de problemas, etc.

Es importante señalar que para definir los conocimientos técnicos fue necesario realizar sucesivas reuniones con un Gerente Técnico perteneciente a la organización. Esto fue de vital importancia porque esta persona aportó la parte Técnica necesaria y fundamental que deben poseer los empleados para poder realizar su trabajo.

Además se comparte la postura de la autora Martha Alles, cuando afirma “ *En todos los casos es imprescindible la participación y compromiso de la máxima línea de conducción*”<sup>35</sup>.

En cuanto a la herramienta que ha sido utilizada como referencia para realizar este trabajo fue la **Descripción de Puestos** que nos facilitó el Encargado de Recursos Humanos (Ver pág 81). A través de estas Descripciones y el aporte del Técnico se pudo obtener cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes que los empleados necesitan para desempeñarse de manera efectiva en sus puestos de trabajo. El aporte de este Gerente Técnico permite lograr que estas Competencias estén definidas de acuerdo a las necesidades reales y actuales de Sistemas S.A.

Estas reuniones tuvieron dos objetivos; por un lado, indagar sobre todas aquellas actitudes, conocimientos y habilidades que debe poseer los Desarrolladores, Analistas Funcionales y Líderes de Proyecto para realizar su trabajo y por otro, definir los niveles para cada competencia de acuerdo a la evolución de las mismas.

## **Diccionario de Competencias para cada Nivel**

---

A continuación se desarrollará para los puestos anteriormente mencionados el conjunto de competencias definidas para cada nivel (Señor, Semisenior, Junior).

---

<sup>35</sup> Martha Alles, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, N. Edición, Bs As 2007, pág 73.



## Puesto : **Desarrollador**

**Definición del Puesto:** Modelar requerimientos de software mediante un lenguaje o herramienta de programación, garantizando el cumplimiento de los estándares previstos en el proyecto y cumpliendo con la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

### Desarrollador Senior

#### **Competencias Técnicas:**

##### Actualización de Información sobre nuevas tecnologías y productos:

En este nivel la persona debe ser capaz de explorar, documentar, y difundir información sobre nuevas tecnologías de programación, productos y servicios; y otros aspectos vinculados a su desempeño y el del equipo de trabajo que integra, propiciando el aprendizaje permanente.

##### Profundidad Técnica de Productos:

En este nivel la persona debe conocer en profundidad las características y funciones de los productos. Además debe tener la capacidad de responder consultas de sus pares y es capaz de proporcionar feedback para mejorar las nuevas versiones del producto satisfaciendo las necesidades del cliente o mercado.

##### Expertise Técnica:

En este nivel la persona debe poseer un alto grado de proactividad y autonomía, es decir se debe preocupar por aprender por si mismo aspectos relacionados a la tecnología. Además debe ser capaz de analizar la información pertinente para planear cursos de acción. Debe ser capaz de investigar productos de la competencia.

##### Planificación y Organización de Proyectos:

En este nivel la persona debe ser capaz de administrar el proyecto teniendo en cuenta los elementos críticos que garantizan el cumplimiento de lo planificado al inicio del proyecto, aplicando de manera preventiva estrategias y técnicas de riesgos para lograr una gestión exitosa del proyecto.

Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de realizar planes o análisis complejos de un problema utilizando técnicas para desglosar los problemas en las partes que lo componen y planificar eficazmente las acciones las acciones a llevar a cabo para su solución.

**Competencias Generales:**

Liderazgo en Equipos:

En este nivel la persona debe ser capaz de lograr posicionar a su grupo dentro de la organización. Además debe generar un ambiente de compromiso profundo con la misión del equipo.

Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe ser capaz de celebrar reuniones periódicas con su equipo de trabajo para la solución de problemas logrando la cohesión del mismo y un clima óptimo de cordialidad y transparencia.

Proactividad:

En este nivel la persona debe estimar los tiempos anticipando de forma realista los obstáculos y/o posibles alteraciones a largo plazo.

Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe tener una visión estratégica sobre la aplicación tecnológica participando activamente en las discusiones entre el cliente y la empresa, proponiendo una solución efectiva a los requerimientos del cliente.

Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe definir nuevos procesos y eliminar aquellos que no crean valor. Deben transmitir al equipo las mejores prácticas para asegurar el proceso de mejora continua.

Flexibilidad:

En este nivel la persona debe admitir los errores y estar dispuesto a aprender de otros, sabe cambiar sus decisiones cuando los datos de la realidad así lo demuestran.

Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe colaborar con otros en todas las situaciones que se lo requiere. Sostener decisiones que benefician a la organización y evaluar la posibilidad de postergar necesidades inmediatas en pos de alcanzar objetivos de la organización.

**Desarrollador Semisenior**

**Competencias Técnicas:**

Profundidad Técnica de Productos:

Debe ser capaz de investigar las características y funciones del producto satisfaciendo las necesidades del cliente o mercado.

Expertise Técnica:

En este nivel la persona debe mostrar permanente inquietud por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Debe demostrar habilidades para buscar posibles soluciones a los problemas técnicos que surgen en el producto.

Planificación y Organización de Proyectos:

En este nivel la persona debe administrar correctamente el proyecto, documentando tiempos, costos, recursos y proveedores, reportando informes de avance logrando calidad óptima en el proyecto.

Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de brindar soluciones apropiadas adecuadas a la complejidad del problema.

**Competencias Generales:**

Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe estar siempre disponible, cooperar, intercambiando informaciones y desarrollando las actividades conjuntas en que colabora.

Proactividad:

En este nivel la persona debe ser decisiva, debe saber enfrentar con seguridad los momentos de crisis y debe tratar de anticiparse a las situaciones que pueden surgir.

Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente en base a un conocimiento acabado del producto ofreciendo la mejor solución.

Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe detectar y analizar los desvíos de la calidad de los productos desarrollados, proponiendo mejoras y analizar el impacto de los cambios en la satisfacción del cliente.

Flexibilidad:

En este nivel la persona debe ser capaz de cambiar sus puntos de vista para adaptarse a las personas o a la situación con el objetivo de favorecer la calidad de las decisiones a tomar.

Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe trabajar asumiendo responsabilidad personal, demostrando lealtad y comprendiendo la necesidad de cooperación para alcanzar los objetivos de la organización.

**Desarrollador Junior:**

**Competencias Técnicas:**

Profundidad Técnica de Productos:

En este nivel la persona debe conocer las características y funciones básicas del producto utilizado habitualmente.

Expertise Técnica:

En este nivel la persona se debe informar manteniendo al día sus conocimientos técnicos básicos. Cuando se enfrenta a un requerimiento del que no posee conocimientos, lee manuales, prueba productos para expandir sus conocimientos.

## **Competencias Generales:**

### Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe tratar de mantener un clima de solidaridad en el grupo de trabajo promoviendo una comunicación fluida entre los integrantes.

### Proactividad:

En este nivel la persona debe intentar ir más allá del objetivo inmediato. Debe mostrar inquietud para aprender y solucionar los problemas que se le van presentando en su trabajo diario.

### Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe comprender los requerimientos del cliente demostrando un conocimiento básico del producto. Debe ser capaz de solucionar los problemas planteados por el cliente a medida que van surgiendo.

### Capacidad de Aprendizaje:

En este nivel la persona debe ser capaz de aplicar lo aprendido en situaciones nuevas y busca más información para realizar su trabajo e intenta aprender de los errores.

## **Puesto : Analista Funcional.**

**Definición del Puesto:** Relevar y gestionar las necesidades funcionales del cliente en la elaboración y ejecución del proyecto, cumpliendo con los estándares y la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

### **Analista Funcional Senior :**

#### **Competencias Técnicas:**

##### Pensamiento Analítico:

En este nivel la persona debe ser capaz de detectar, analizar y resolver problemas complejos desagregándolos en partes componentes y, aportando valor al producto analizado. Además debe comunicar sus conclusiones de manera clara a otros.

##### Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de realizar planes o análisis complejos de un problema utilizando técnicas para desglosar los problemas en las partes que lo componen y planificar eficazmente las acciones a llevar a cabo para su solución.

#### **Competencias Generales:**

##### Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe ser capaz de celebrar reuniones periódicas con su equipo de trabajo para la solución de problemas logrando la cohesión del mismo y un clima óptimo de cordialidad y transparencia

##### Proactividad:

En este nivel la persona debe estimar los tiempos anticipando de forma realista los obstáculos y/o posibles alteraciones a largo plazo.

Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe tener una visión estratégica sobre la aplicación tecnológica participando activamente en las discusiones entre el cliente y la empresa, proponiendo una solución efectiva a los requerimientos del cliente.

Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe definir nuevos procesos y eliminar aquellos que no crean valor. Deben transmitir al equipo las mejores prácticas para asegurar el proceso de mejora continua.

Flexibilidad:

En este nivel la persona debe admitir los errores y estar dispuesto a aprender de otros, sabe cambiar sus decisiones cuando los datos de la realidad así lo demuestran.

Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe colaborar con otros en todas las situaciones que se lo requiere. Sostener decisiones que benefician a la organización y evaluar la posibilidad de postergar necesidades inmediatas en pos de alcanzar objetivos de la organización.

**Analista Funcional Semisenior :**

**Competencias Técnicas:**

Pensamiento Analítico:

En este nivel la persona debe ser capaz de detectar problemas desagregándolos en partes componentes y analizar las relaciones entre estas.

Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de brindar soluciones apropiadas adecuadas a la complejidad del problema.

## **Competencias Generales:**

### Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe estar siempre disponible, cooperar, intercambiando informaciones y desarrollando las actividades conjuntas en que colabora.

### Proactividad:

En este nivel la persona debe ser decisiva, debe saber enfrentar con seguridad los momentos de crisis y debe tratar de anticiparse a las situaciones que pueden surgir.

### Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente en base a un conocimiento acabado del producto ofreciendo la mejor solución.

### Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente en base a un conocimiento acabado del producto ofreciendo la mejor solución.

### Flexibilidad:

En este nivel la persona debe ser capaz de cambiar sus puntos de vista para adaptarse a las personas o a la situación con el objetivo de favorecer la calidad de las decisiones a tomar.

### Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe trabajar asumiendo responsabilidad personal, demostrando lealtad y comprendiendo la necesidad de cooperación para alcanzar los objetivos de la organización.

## **Analista Funcional Junior:**

## **Competencias Técnicas:**

### Pensamiento Analítico:

En este nivel la persona debe ser capaz de analizar las relaciones entre un pequeño número de partes de un problema. Debe ser capaz de establecer prioridades para las tareas en orden de importancia.



## **Competencias Generales:**

### Trabajo en Equipo:

En este nivel la persona debe tratar de mantener un clima de solidaridad en el grupo de trabajo promoviendo una comunicación fluida entre los integrantes.

### Proactividad:

En este nivel la persona debe intentar ir más allá del objetivo inmediato. Debe mostrar inquietud para aprender y solucionar los problemas que se le van presentando en su trabajo diario.

### Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe comprender los requerimientos del cliente demostrando un conocimiento básico del producto. Debe ser capaz de solucionar los problemas planteados por el cliente a medida que van surgiendo.

### Capacidad de Aprendizaje:

En este nivel la persona debe ser capaz de aplicar lo aprendido en situaciones nuevas y busca más información para realizar su trabajo e intenta aprender de los errores.

## **Puesto : Líder de Proyecto.**

**Definición del Puesto:** Gestionar y coordinar las actividades implicadas en los proyectos de software y servicios informáticos en vistas a satisfacer las necesidades del cliente, garantizando el cumplimiento de los estándares previstos en el proyecto y cumpliendo con la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

### **Líder de Proyecto Senior :**

#### **Competencias Técnicas:**

##### Liderazgo de Proyectos:

En este nivel la persona debe ser capaz de liderar varios proyectos monitoreando el avance y la calidad de los mismos. Redirecciona nuevos requerimientos para el cliente y establece permanentemente contactos con los clientes para detectar posibles problemas.

##### Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de realizar planes o análisis complejos de un problema utilizando técnicas para desglosar los problemas en las partes que lo componen y planificar eficazmente las acciones a llevar a cabo para su solución.

##### Planificación y Organización de Proyectos:

En este nivel la persona debe ser capaz de administrar el proyecto teniendo en cuenta los elementos críticos que garantizan el cumplimiento de lo planificado al inicio del proyecto, aplicando de manera preventiva estrategias y técnicas de riesgos para lograr una gestión exitosa del proyecto.

#### **Competencias Generales:**

##### Dirección de Equipos:

En este nivel la persona debe ser capaz de asignar objetivos específicos y claros a largo plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Debe lograr una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal logrando sentido de pertenencia grupal.

Proactividad:

En este nivel la persona debe estimar los tiempos anticipando de forma realista los obstáculos y/o posibles alteraciones a largo plazo.

Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe tener una visión estratégica sobre la aplicación tecnológica participando activamente en las discusiones entre el cliente y la empresa, proponiendo una solución efectiva a los requerimientos del cliente.

Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe definir nuevos procesos y eliminar aquellos que no crean valor. Deben transmitir al equipo las mejores prácticas para asegurar el proceso de mejora continua.

Flexibilidad:

En este nivel la persona debe ser capaz de cambiar sus puntos de vista para adaptarse a las personas o a la situación con el objetivo de favorecer la calidad de las decisiones a tomar.

Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe colaborar con otros en todas las situaciones que se lo requiere. Sustener decisiones que benefician a la organización y evaluar la posibilidad de postergar necesidades inmediatas en pos de alcanzar objetivos de la organización.

## Líder de Proyecto Semisenior :

### **Competencias Técnicas:**

#### Liderazgo de Proyectos:

En este nivel la persona debe identificar los puntos críticos del proyecto actuando preventivamente para evitar posibles problemas. Debe clarificar y compartir con el equipo los métodos de trabajo más conveniente para cada proyecto.

#### Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe ser capaz de brindar soluciones apropiadas adecuadas a la complejidad del problema.

#### Planificación y Organización de Proyectos:

En este nivel la persona debe administrar correctamente el proyecto, documentando tiempos, costos, recursos y proveedores, reportando informes de avance logrando calidad óptima en el proyecto.

### **Competencias Generales:**

#### Dirección de Equipos:

En este nivel la persona organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad. Debe mediar en situaciones de conflicto.

#### Proactividad:

En este nivel la persona debe intentar ir más allá del objetivo inmediato. Debe mostrar inquietud para aprender y solucionar los problemas que se le van presentando en su trabajo diario.

#### Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente en base a un conocimiento acabado del producto ofreciendo la mejor solución.

Orientación a la calidad:

En este nivel la persona debe dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente en base a un conocimiento acabado del producto ofreciendo la mejor solución.

Flexibilidad:

En este nivel la persona debe ser capaz de cambiar sus puntos de vista para adaptarse a las personas o a la situación con el objetivo de favorecer la calidad de las decisiones a tomar.

Compromiso con la Organización:

En este nivel la persona debe trabajar asumiendo responsabilidad personal, demostrando lealtad y comprendiendo la necesidad de cooperación para alcanzar los objetivos actuales.

**Líder de Proyecto Junior:**

**Competencias Técnicas:**

Liderazgo de Proyectos:

En este nivel la persona debe ejecutar los proyectos asegurándose con los recursos necesarios para ejecutar proyectos de baja complejidad. Debe detectar y resolver eventuales fallas de los productos. Además debe tomar todos los recaudos necesarios para que la implementación se ejecute correctamente.

Análisis y Solución de Problemas:

En este nivel la persona debe marcar las prioridades para llevar a cabo su trabajo y además debe brindar soluciones simples a los problemas.

Planificación y Organización de Proyectos:

En este nivel la persona debe administrar los proyectos documentando tiempos, costos, recursos y proveedores reportando informes de avance con la aprobación de sus superiores.

## **Competencias Generales:**

### Dirección de Equipos:

En este nivel la persona debe tener la capacidad para organizar los trabajos de otros asignando tareas teniendo en cuenta las capacidades de las personas del equipo.

### Proactividad:

En este nivel la persona debe intentar ir más allá del objetivo inmediato. Debe mostrar inquietud para aprender y solucionar los problemas que se le van presentando en su trabajo diario.

### Orientación al cliente:

En este nivel la persona debe comprender los requerimientos del cliente demostrando un conocimiento básico del producto. Debe ser capaz de solucionar los problemas planteados por el cliente a medida que van surgiendo.

### Capacidad de Aprendizaje:

En este nivel la persona debe ser capaz de aplicar lo aprendido en situaciones nuevas y busca más información para realizar su trabajo e intenta aprender de los errores.

### Compromiso con la organización:

En este nivel la persona debe realizar el esfuerzo justo y necesario para permanecer o mantener el trabajo. Respetar las políticas y estrategias organizacionales sólo en sus aspectos formales sin asumir compromiso personal con las mismas.

Para una mejor visualización se va exponer un cuadro con las competencias tanto técnicas como conductuales para cada puesto mencionado:

| Puesto                | Perfil     | Competencias Técnicas                     | Competencias Generales         |
|-----------------------|------------|---|--------------------------------|
| Líder de Proyecto     | Senior     | Liderazgo de Proyectos                    | Dirección de Equipos           |
|                       |            | Análisis y Solución de Problemas          | Proactividad                   |
|                       |            | Planificación y Organización de Proyectos | Orientación al cliente         |
|                       |            |   | Orientación a la calidad       |
|                       |            |   | Flexibilidad                   |
|                       |            |   | Compromiso con la Organización |
|                       | Semisenior | Liderazgo de Proyectos                    | Dirección de Equipos           |
|                       |            | Análisis y Solución de Problemas          | Proactividad                   |
|                       |            | Planificación y Organización de Proyectos | Orientación al cliente         |
|                       |            |   | Orientación a la calidad       |
|                       |            |   | Flexibilidad                   |
|                       |            |   | Compromiso con la Organización |
|                       | Junior     | Liderazgo de Proyectos                    | Dirección de Equipos           |
|                       |            | Análisis y Solución de Problemas          | Proactividad                   |
|                       |            | Planificación y Organización de Proyectos | Orientación al cliente         |
|                       |            | Orientación a la calidad                  |                                |
|                       |            | Compromiso con la Organización            |                                |
|                       |            | Capacidad de Aprendizaje                  |                                |
| Analistas Funcionales | Senior     | Pensamiento Analítico                     | Trabajo en equipo              |
|                       |            | Análisis y Solución de Problemas          | Proactividad                   |
|                       |            |   | Flexibilidad                   |
|                       |            |   | Orientación al cliente         |
|                       |            |   | Orientación a la calidad       |
|                       |            |   | Compromiso con la Organización |
|                       | Semisenior | Pensamiento Analítico                     | Trabajo en equipo              |
|                       |            | Análisis y Solución de Problemas          | Proactividad                   |
|                       |            |   | Orientación al cliente         |
|                       |            |   | Orientación a la calidad       |
|                       |            |   | Flexibilidad                   |
|                       |            |   | Compromiso con la Organización |
|                       | Junior     | Pensamiento Analítico                     | Trabajo en equipo              |
|                       |            |   | Proactividad                   |
|                       |            |   | Orientación al cliente         |
|                       |            | Capacidad de Aprendizaje                  |                                |

| Puesto          | Perfil     | Competencias Técnicas   | Competencias Generales   |
|-----------------|------------|---|--------------------------|
| Desarrolladores | Senior     | Actualización de Información sobre nuevas Tecnologías y Productos | Liderazgo en Equipos     |
|                 |            | Profundidad Técnica de Productos.                                 | Trabajo en equipo        |
|                 |            | Expertise Técnica   | Proactividad             |
|                 |            | Planificación y Organización de Proyectos                         | Orientación al cliente   |
|                 |            | Análisis y Solución de Problemas                                  | Orientación a la calidad |
|                 |            |   | Flexibilidad             |
|                 | Semisenior | Profundidad Técnica de Productos.                                 | Trabajo en equipo        |
|                 |            | Expertise Técnica   | Proactividad             |
|                 |            | Planificación y Organización de Proyectos                         | Orientación al cliente   |
|                 |            | Análisis y Solución de Problemas                                  | Orientación a la calidad |
|                 | Junior     | Profundidad Técnica de Productos.                                 | Trabajo en equipo        |
|                 |            | Expertise Técnica   | Proactividad             |
|                 |            |   | Orientación al cliente   |
|                 |            |   | Capacidad de Aprendizaje |
|                 |            |   |                          |

### Análisis del Gráfico de Competencias

En el cuadro anteriormente expuesto se puede visualizar los puestos Líder de Proyecto, Analistas Funcionales y Desarrolladores con diferentes seniorities o niveles. Cada uno de estos tiene asociado un grupo de competencias tanto Técnicas como Generales.

Como se puede observar, estas son prácticamente las mismas en todos los niveles, lo que difiere una de otra es la intensidad, es decir a mayor nivel la competencia tiene más fuerza.

A modo de ejemplo podemos analizar la competencia “Planificación y Organización de Proyectos” para el puesto Líder de Proyecto.

Para un Líder de Proyecto Junior esta competencia es menor exigente que para un nivel Senior. Esto es así, porque se supone que con el tiempo y con orientación y capacitación adecuada la persona va adquiriendo una mejor performance en la competencia.

En síntesis a medida que se va subiendo de nivel, la competencia tiene mayor fuerza y exigencia, con esto se pretende aplicar una de las características más importantes que tiene la competencia, “ **la evolución y modificación continua**”.

Con seguimiento y orientación por parte de los Líderes de Proyecto, los empleados podrán desarrollar sus competencias y con el tiempo podrán acceder a un



nivel más elevado, logrando de esta manera el crecimiento profesional. Para que las actividades de orientación sean eficaces, en otro apartado de este trabajo se va proponer un Plan de Capacitación para los Líderes de Proyectos de Sistemas S.A.

### **Operativización del Plan de Carrera Propuesto**

Es preciso señalar una vez definidas el **Diccionario de Competencias** para cada seniority, como se va a aplicar al Plan de Carrera de la empresa.

Lo que se sugiere es que la Dirección conjuntamente con el Encargado de Recursos Humanos y el Gerente de Consultoría realicen una vez o dos veces al año realicen una evaluación de Desempeño a sus colaboradores y tome como herramienta para el diseño de la evaluación, a las competencias anteriormente desarrolladas.

Es sabido que la evaluación de desempeño desde el punto de vista organizacional trae varias ventajas, entre ellas **la Planeación y Desarrollo de la carrera profesional y las Políticas de Compensación**. Por este motivo, los resultados de las evaluaciones servirán para la toma de decisiones por parte de los directivos acerca del seniority en que se encuentra el colaborador.

Asimismo, otro de los beneficios de la Evaluación de Desempeño es que a través de esta Sistemas S.A va a poder detectar aquellos talentos informáticos claves para la organización. En el punto siguiente de este trabajo se expondrá el tema de remuneraciones para el personal clave.

### **Presupuesto.**

El presupuesto que se expondrá a continuación está cotizado en base a Horas Consultor. El costo aprox. de la hora es de \$ 80 ( Pesos Ochenta).

Para cumplir con este trabajo se requiere serie de actividades.

A continuación se detalla el Cronograma de Actividades a realizar:

| Actividad | Participantes   | Objetivo   | Plazo |
|-----------|---|--|-------|
| Reunión 1 | Dirección,<br>Encargado de RRHH<br>Consultor            | Acordar metodología de trabajo.<br>Conocer y Analizar las Descripciones de Puesto de los Analistas Funcionales, Desarrolladores y Líderes de Proyecto. | 4 hs  |
| Reunión 2 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Líder de Proyecto  | 3 hs  |
| Reunión 3 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Líder de Proyecto  | 3 hs  |
| Reunión 4 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Analista Funcional   | 3 hs. |
| Reunión 5 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Analista Funcional   | 3 hs  |
| Reunión 6 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Desarrollador  | 3 hs  |
| Reunión 7 | Técnico y Consultor                                     | Definición de las Competencias para el Puesto Desarrollador  | 3 hs  |
| Reunión 8 | Dirección,<br>Encargado de RRHH,<br>Técnico y Consultor | Presentación y Cierre del Proyecto   | 2 hs  |

**Total de Horas- Consultor: 24 hs.**

El costo total de este Proyecto es de \$ 2000.

## 2. Capacitación a los Líderes de Sistema S.A.

Las actividades de capacitación a los líderes de Sistemas es otro punto a tener en cuenta para la implementación de este Plan de Mejora.

Las encuestas realizadas a los exempleados señalaron la falta de capacitación por parte de los líderes para llevar a cabo el equipo de trabajo y organizar eficientemente los proyectos.

Como se mencionó anteriormente *“los ex - empleados perciben falta de conocimiento y capacitación de los líderes en la planificación de los proyectos, planificando en plazos cortos, actividades que llevan tiempos considerables de ejecución, provocando como consecuencia una sobredimensión en los puestos de trabajo y una fuerte presión sobre los empleados.*

*Otro aspecto expuesto por los encuestados es “el abandono” en el cliente, reflejando una mala conducción y liderazgo por los mandos altos de la empresa.*

*Por último manifestaron una falta de definición de los procesos de trabajo.”*

Esto provoca que no se cumplan con los plazos establecidos para finalizar el proyecto, presionando y tensionando a los empleados.

Por otro lado, en la encuesta, cuando se interroga al gerente por la falta de capacitación a los líderes, éste responde que existe una falta de compromiso con la calidad, desempeño profesional, eficiencia y eficacia por parte de los empleados de Sistemas. Además sostiene que en la organización existe una falta de madurez por parte de algunos profesionales, debido a que esperan que otra persona realice el esfuerzo para lograr sus propios objetivos.

A raíz de estas dos posturas enfrentadas lo que se va a proponer es capacitación a los líderes sobre temas tanto técnicos como conductuales.

Además, es importante mencionar que para lograr una Capacitación Integral a los Líderes de Proyecto también se van a tener en cuenta las Descripciones de Puesto para recabar información sobre las competencias requeridas para un mejor desempeño. Una vez analizadas tanto las variables de las **Encuestas** como las **Descripciones de Puesto** se va a proponer el contenido de la Capacitación.

## **Objetivos de la Capacitación en Sistemas.**

- **Capacitación Técnica:**

Disminuir los desvíos de los plazos de los proyectos. Si bien en los proyectos informáticos siempre existe algún porcentaje de desvío, una vez capacitados, los líderes estarán en condiciones de realizar estimaciones más reales de los proyectos a su cargo.

Como consecuencia de una estimación más correcta, las personas que llevan a cabo el proyecto trabajarán con menor presión cumpliendo con los plazos establecidos en el Proyecto.

Esta capacitación trae también beneficios para la relación de la empresa con el cliente, porque al cumplirse con los plazos del proyecto, éste se termina en tiempo y forma respetando lo acordado con aquel.

En cuanto a los objetivos de la capacitación en la calidad de los procesos de trabajo, serán, que los líderes tengan desarrolladas las competencias necesarias para definir a cada colaborador en tiempo y forma correcta las actividades que deberán llevar a cabo, evitando de esta manera la sobredimensión de los puestos de trabajo.

- **Capacitación Conductual:**

1) Como consecuencia de los resultados relevados de las encuestas tanto de los empleados como del Gerente de Nuevos Negocios de Sistemas se propone capacitar a los líderes para “*concientizar*” a sus colaboradores sobre la responsabilidad que tiene cada uno en planificar su propia carrera profesional. Con esto se trata de evitar lo que sostiene el gerente sobre la “*inmadurez de algunos profesionales*” que esperan de las otras personas para lograr sus objetivos profesionales.

Lograr que sean “*verdaderos líderes*”, es decir que estén capacitados sobre determinados aspectos como ser: comunicación, trabajo en equipo, factores motivacionales, compromiso con el trabajo, etc necesarios para llevar adelante un equipo, respondiendo de esta manera a las distintas necesidades de los colaboradores. De esta manera los empleados estarán contenidos por la empresa.

## **Propuesta de Capacitación.**

Una vez detectadas las necesidades de Capacitación para los Líderes de Proyecto a través de las encuestas, se averiguó en distintas instituciones de Córdoba sobre los diferentes propuestas educativas que ofrecen para analizar tanto su contenido y sus costos y en base a estos ofrecer la opción que sea más conveniente para Sistemas S.A.

Luego de realizar este relevamiento se sugiere que esta organización capacite a sus cinco (5) Líderes en la Diplomatura **Project Management** dictada por el I.S.I.P.E (Institutos de Servicios Informáticos para Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21). Esta Diplomatura es un programa de formación técnica, orientada Profesionales de Informática, que otorga Título Oficial de validez nacional. Tiene una Duración de 9 meses con una carga horaria de 126 hs.

Se considera que los contenidos de este programa se ajustan de manera concreta a las necesidades de capacitación de los Líderes de Proyecto anteriormente detalladas ya que incluye un amplio espectro de módulos que va desde lo Técnico como la Planificación de los Proyectos y Tiempos hasta la Gestión de Recursos Humanos como ser Trabajo en Equipo, Proceso de Delegación, Definición de Puestos de Trabajo ( Ver contenido dela Diplomatura).

Con esta Diplomatura los Líderes estarán capacitados en aquellas herramientas tanto técnicas como conductuales para poder desempeñarse de manera eficiente en su gestión diaria.

## **Presupuesto de Capacitación**

Este Presupuesto va incluir dos tipos de modalidad de Capacitación : **In Company** , es aquella que se dicta en las instalaciones de la empresa y en la *Institución Educativa misma*, en este caso en el ISIPE.

La modalidad In Company, si bien es más costosa que la capacitación dictada en las instalaciones del ISIPE, tiene varias ventajas como ser:

- Se adapta a la necesidades puntuales de la organización.
- Los Horarios se adecuan a las posibilidades de los participantes.
- Se trata la realidad particular de la empresa.

## Costos

### **Dictado en el ISIFE:**

**Total:** \$ 2160.

**Cuotas:** 9 cuotas de \$ 240.

Descuentos Corporativos:

- 15 % más de 3 personas.
- 20 % más de 5 personas.

### **In Company:**

- De 7 a 10 personas **\$ 16.200.** Dictándose la capacitación en la empresa.
- De 7 a 10 personas **\$ 18.360.** Dictándose la capacitación en los laboratorios de la UE.

### 3. Remuneración

---

Otro punto a considerar en este plan de Mejora para Sistemas es el de la Remuneración debido a que una de las causas de renuncia de los empleados de Sistemas fue la baja remuneración que percibían.

Luego de realizar un comparación de las remuneraciones de Sistemas S.A para los puestos de Líder de Proyecto, Analistas Funcionales y Desarrolladores con la del mercado Informático Cordobés se puede afirmar que los sueldos de esta organización son bajos, aproximadamente un 50 % menos de lo que paga el sector informático. (Ver pág 29).

#### **Contexto informático:**

Si analizamos el mercado informático cordobés podemos observar que en estos últimos tiempos importantes empresas informáticas internacionales como por ejemplo Motorola, EDS, Intel, etc. se asentaron en esta ciudad.

Este asentamiento trajo varias consecuencias negativas para las Pymes informáticas del mercado local, la más importante fue que se llevaron empleados valiosos a sus empresas por una remuneración más alta.

Por conversaciones mantenidas con los ex.-empleados que actualmente se encuentran trabajando en estas empresas multinacionales comentan que los sueldos que éstas ofrecen son aproximadamente de un 50 % más de lo que pagaba Sistemas S.A.

Desafortunadamente las Pymes locales no pueden realizar aumentos de sueldos a todo su personal debido a que no posee los recursos económicos suficientes para hacer frente a esta situación. Por esta limitación, lo que se propone, es que Sistemas S.A desarrolle un sistema de remuneraciones basado en gestión por competencias, para retener a sus “ **empleados claves.**”, es decir aquellas personas que den valor a la organización.

## **Remuneraciones dentro de un esquema de Gestión por Competencias**

Como se comentó al principio de este trabajo cuando en una organización se implementa un Esquema de Gestión por Competencias en un proceso, es inevitable que no influya en los demás procesos, es por esto, que los distintos niveles de Competencias definidos para el Plan de Carrera va a influir en las remuneraciones de Sistemas S.A.

Como esta organización no cuenta con los recursos económicos suficientes para hacer frente a un aumento a todo su personal, se sugiere que se realicen semestral o anualmente evaluaciones de desempeño al personal, utilizando el Diccionario de Competencias, y a través de estas revisiones se detecte a aquellas personas **“claves para la organización”**, es decir aquellas personas que tengan las competencias más desarrolladas, que como consecuencia van a agregar un valor significativo a la organización. A estas, se le aconseja pagar una remuneración acorde con lo que está pagando el mercado, con esto se logrará que en los empleados no se produzca un sentimiento de inequidad con respecto a su remuneración.

En teoría, mientras más alta sean sus competencias mayor será su remuneración. En este esquema el nivel de competencia tendrá una relación directa con la remuneración, es decir a mayor habilidades demostradas mayor será su salario.

Lo que se propone es que Sistema S.A **“institucionalice”** por medio de la Evaluación de Desempeño, este modelo de remuneración basado en competencias para que los empleados tengan conocimiento acerca de las políticas de remuneración de esta empresa.

Este esquema tiene una doble estrategia, por un lado lograr que los empleados pongan su esfuerzo en desempeñarse de manera que aporten valor a la organización y por el otro señalar al empleado el camino que debe seguir para lograr su crecimiento económico.



## VII Conclusión

---

El fenómeno de la alta rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en la que la desmotivación se percibe, que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

En el caso de Sistemas S.A se detectaron causas internas y externas de rotación. Entre las primeras, podemos mencionar la falta de un plan definido por la empresa de la carrera profesional de los empleados, baja remuneración y; mala organización y planificación de los procesos de trabajos por parte de los líderes. En cuanto a las últimas, ajenas a la empresa, es el asentamiento en el mercado informático cordobés de empresas multinacionales como ser EDS, Motorola, etc, que ofrecen mejores remuneraciones y beneficios a los empleados provocando la renuncia de los empleados en Sistemas S.A.

Luego de analizar estas causas podemos concluir que para retener a sus empleados la empresa deberá ofrecer al personal que quiere mantener: posibilidad de desarrollar una carrera profesional para evitar que el empleado se sienta *“estancado”*, para esto, se confeccionó un Diccionario de Competencias para los distintos niveles de un mismo puesto para que sirva de herramienta en la Evaluación de Desempeño de la empresa, de esta manera se le va a dar la posibilidad al empleado de crecer profesionalmente en su puesto de trabajo. En cuanto a la mala organización de las actividades por parte de los Líderes se propone un programa de Capacitación para mejorar las competencias requeridas para su puesto, y de esta manera mejorar la calidad de relación con su equipo de trabajo. Por último, en relación al aspecto remunerativo, lo que se propone es, dada la situación de la empresa de no contar con los recursos suficientes para aumentar los salarios a todo el personal, que mejore la remuneración a los empleados que aportan un valor significativo a Sistemas S.A.

Es fundamental que las empresas contemporáneas planifiquen y desarrollen estrategias para retener a su personal siendo este el principal objetivo de este trabajo. Para poder planificar un plan de mejora en esta organización es de vital importancia conocer la estructura y debilidades de la organización como así también potencializar las fortalezas de la empresa.

En suma, para que esta organización mantenga la permanencia entusiasta de sus empleados requiere integrar en el día a día posibilidades de desarrollo, calidad de relación con el jefe directo, reconocimiento y mejor remuneración. Siendo éstas, importantes variables que un departamento de Recursos Humanos debe considerar al momento de planificar un Plan de Mejora para su empresa.

# ANEXOS

## Glosario

---

**Seniority:** Niveles de experiencia o categorización de perfiles.

**Senior:** Refleja un nivel alto de experiencia del empleado.

**Semisenior:** Refleja un nivel intermedia de experiencia del empleado.

**Junior:** Refleja un nivel básico de experiencia del empleado.

**Planificación de la Carrera Profesional:** Proceso que sigue una persona a lo largo de su vida para establecer sus objetivos profesionales y su forma de actuar para lograrlos. Es responsabilidad exclusiva del individuo.

**Gestión de la Carrera Profesional:** Políticas, trayectorias y procedimientos que elaboran las empresas para ayudar a sus empleados a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera. Es responsabilidad compartida entre el individuo y la organización.

**Project:** Herramienta flexible integral de Administración de Proyectos porque permite elaborar programaciones, asignar recursos y tareas, controlar y analizar datos y crear informes de resultados.

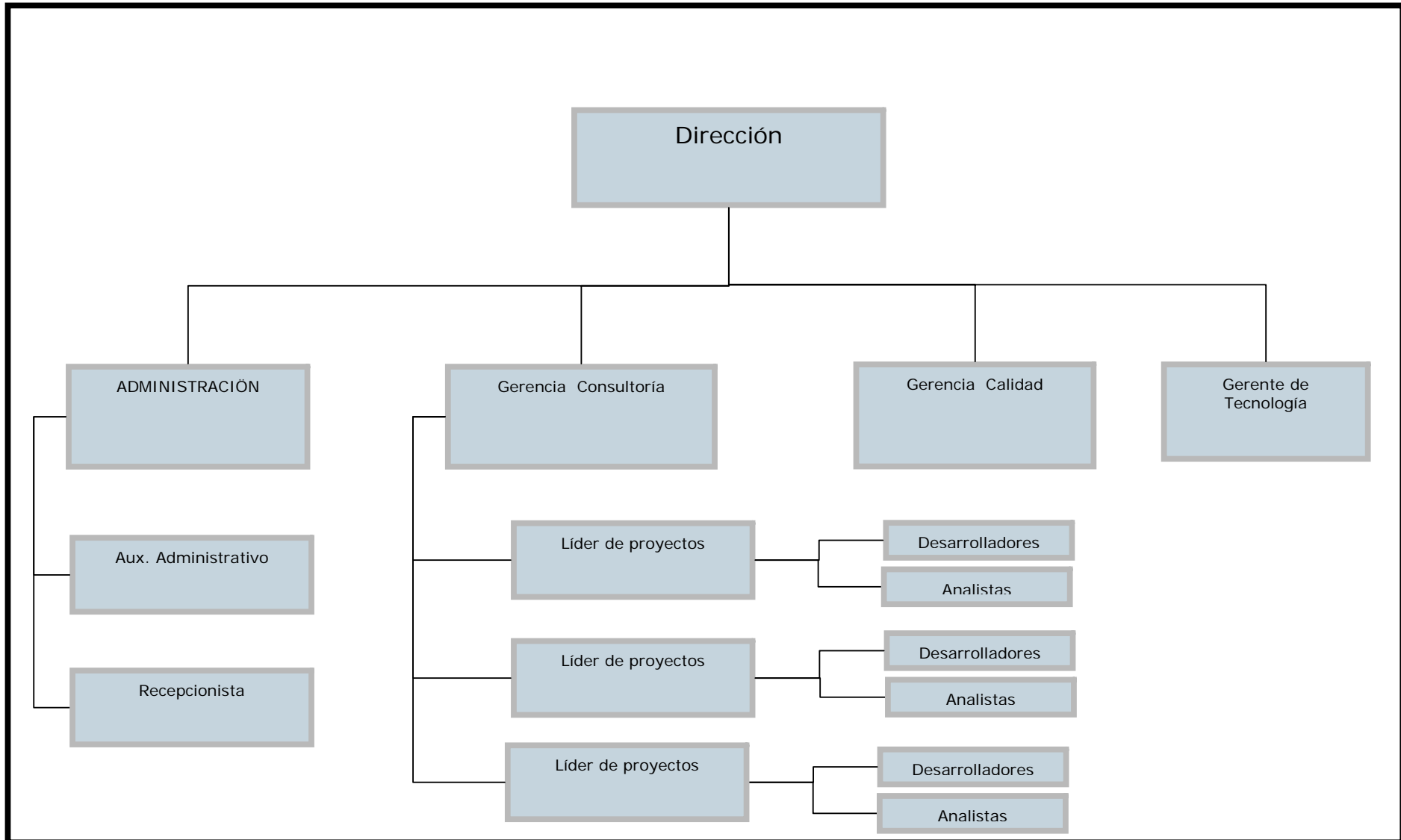
**Puesto Analista Funcional:** En este puesto la persona tiene la función de relevar y gestionar las necesidades funcionales del cliente en la elaboración y ejecución del proyecto, cumpliendo con los estándares y la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

**Puesto Desarrolladores:** En este puesto la persona tiene la función de modelar requerimientos de software mediante un lenguaje o herramienta de programación, garantizando el cumplimiento de los estándares previstos en el proyecto y cumpliendo con la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

**Puesto Líder de Proyecto:** En este puesto la persona tiene la función de gestionar y coordinar las actividades implicadas en los proyectos de software y servicios informáticos en vistas a satisfacer las necesidades del cliente, garantizando el cumplimiento de los estándares previstos en el proyecto y cumpliendo con la documentación requerida por las normas de calidad de la empresa.

**Competencia:** Hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

## Organigrama



## ENCUESTA A LOS EXEMPLEADOS DE SISTEMAS

---

**SE INFORMA QUE ESTA ENCUESTA ES DE CARÁCTER  
ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.**

**Edad**.....

**Sexo**.....

**Estado Civil**.....

**Puesto**.....

1. Marque con una cruz y luego enumere los motivos que te llevaron a renunciar a Sistemas S.A.

Organización y Planificación del trabajo.

Remuneración.

Crecimiento y Desarrollo Profesional.

Infraestructura e instalaciones.

Relaciones Interpersonales.

Ambiente de Trabajo.

Capacitación.

Otros Cuál?.....

Otros Cuál?.....

Otros Cuál?.....

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

A continuación explique el porqué de cada uno de los motivos anteriormente señalados.

1.-----  
-----

2

3

4

5

A . Responda a las siguientes preguntas eligiendo como opciones: Si, No

¿En Sistemas S.A fué tu primer trabajo?

SI

NO

¿Cuándo ingresaste a Sistemas S.A ¿se cumplieron las expectativas que tenías?

SI

NO

Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

Esas expectativas fueron cambiando con el tiempo?

SI

NO

¿Porqué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



¿La empresa contribuyó al cambio de estas expectativas?

SI

NO

¿Porqué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿ Estaba satisfecho con la remuneración que percibía?

SI

NO

6. ¿ Percibía que su remuneración era acorde a las actividades y responsabilidades del puesto?

SI

NO

7. ¿ Sentía que su remuneración era equitativa en relación al salario que recibían sus compañeros?

SI

NO

B. Responda si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurrían nunca, a veces, casi siempre o siempre.

1.El líder de mi área permanentemente nos apoyaba en nuestro trabajo y nos brindaba las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

2.El líder de mi área coordinaba y planificaba correctamente el trabajo a realizar.

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

3.El líder de mi área detectaba permanentemente puntos de mejora del área y lo informaba a dirección para poder impartir actividades de capacitación.

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

4.La empresa me brindaba permanentemente oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

**Trabajo Actual**

- Señale cuáles son los aspectos que te ofrece tu actual trabajo en comparación con lo que te ofrecía Sistemas S.A

Mejor Remuneración

Mejores Beneficios Sociales

Mayor oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional.

Mejor Clima Laboral.

Capacitación.

Otro Cuál?.....

Otro Cuál?.....

Otro Cuál?.....

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

A continuación señale los aspectos positivos como negativos que consideras que tiene Sistemas S.A tanto en el área donde te desempeñaste como en la empresa en General.

Aspectos Positivos

Área:

-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Empresa

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Aspectos Negativos

Área:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----

Empresa

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!!!

## ENCUESTA ENCARGADO DE RRHH

SE INFORMA QUE ESTA ENCUESTA ES DE CARÁCTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.

Puesto.....

A. Marque con una cruz cuales son los motivos que consideras que llevaron la decisión de renunciar a los empleados?

Organización y Planificación del trabajo.

Remuneración.

Crecimiento y Desarrollo Profesional.

Infraestructura e instalaciones.

Relaciones Interpersonales.

Ambiente de Trabajo.

Capacitación.

Otros:

Cuál?.....

Otros:

Cual?.....

Otros :Cuál?.....

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Los resultados de la encuestas realizadas a los ex empleados indican:

- 1) Ausencia del Plan de Carrera Profesional.
- 2) Los lideres no están suficientemente capacitados para organizar y planificar el trabajo.
- 3) Perciben baja Remuneración.

¿Cuál es su opinión respecto de estos resultados?

1.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Qué medidas considera que debería llevar a cabo la empresa para disminuir la rotación del personal?

1.

2.

3.



## Descripciones de Puesto

|                        |                          |                      |  |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--|
| Titulo del Puesto      | <b>Líder de Proyecto</b> | Fecha                |  |
| Ocupante               |                          | Preparada por:       |  |
| Dependencia Jerárquica | Gerente de Consultoria   | Firma del Ocupante   |  |
| Dependencia funcional  |                          | Firma del Supervisor |  |

### 1. Misión

Gestionar las distintas tareas y recursos de un proyecto, negociando las diferencias funcionales que pueden surgir durante el desarrollo del mismo con el fin de maximizar la satisfacción del cliente sobre los servicios y productos comercializados.

### 2. Principales resultados

| Importancia | Acciones<br>Que hace?  | Resultado final esperado<br>Para que lo hace?  |
|-------------|--|--|
| 1           | Planificar las distintas etapas del proyecto.  | Establecer un cronograma de trabajo, determinando tiempos y recursos afectados a cada tarea.   |
| 2           | Distribuir y sincronizar las tareas entre los miembros del equipo.   | Asegurar el cumplimiento del cronograma establecido.   |
| 3           | Supervisar y asistir la ejecución de las etapas del proyecto, manteniendo informado al Jefe de proyecto y al cliente del estado de avance del mismo. | Detectar desvíos en el cronograma establecido, tomar las medidas pertinentes y reprogramar las tareas si es necesario.   |
| 4           | Negociar diferencias funcionales contractuales con el cliente.   | Asegurar que el cliente vea cumplida las expectativas pautadas al comienzo del proyecto.   |
| 5           | Supervisar la documentación de todo el ciclo de vida del proyecto de acuerdo a los procedimientos de calidad vigentes en la empresa.                 | Obtener un registro detallado de las actividades desarrolladas durante el proyecto a los efectos de analizar causas de desvíos y asegurar la mejora permanente de la gestión de proyectos. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 6 | Gestionar las relaciones interpersonales dentro del grupo que integra el proyecto, motivando al mismo al logro de los objetivos pautados. | Mantener un clima de trabajo acorde a las tareas realizadas.   |
| 7 | Determinar la capacitación necesaria para cada integrante del equipo y gestionar la misma en caso de ser necesario.                       | Asegurar que el personal a cargo cuente con capacitación y conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto en los tiempos previstos. |
| 8 | Desarrollar, evaluar y dar feed-back del desempeño a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.                                   | Fomentar el desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes del equipo.   |

| <b>3. Autoridad</b>                                      |                              |
|--|------------------------------|
| <b>Decisiones</b>  | <b>Recomendaciones</b>       |
| Distribución de tareas y perfiles necesarios.            | Capacitación de integrantes. |
| Carga horaria de cada integrante del equipo.             |                              |
| Fechas de licencias y vacaciones de cada integrante.     |                              |
| Herramientas de desarrollo a utilizar.                   |                              |
| Definir y/o modificar alcances funcionales del proyecto. |                              |
|  |                              |

| <b>4. Relaciones Humanas</b> |                   |   |                   |
|------------------------------|-------------------|---|-------------------|
| <b>Contactos Internos</b>    |                   | <b>Contactos Externos</b>                   |                   |
| <b>Nivel</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Nivel</b>                                | <b>Frecuencia</b> |
| Desarrollador                | Semanal           | Encargado de sistemas                       | Semanal           |
| Analista Técnico             | Diario            | Líder de proyecto del cliente               | Semanal           |
| Analista Funcional           | Diario            | Usuarios finales a cargo de áreas afectadas | Ocasional         |
| Analista de Soporte          | Semanal           | Gerente de áreas afectadas                  | Ocasional         |
| Gerente de Tecnología        | Ocasional         |   |                   |
| Gerente de Proyecto          | Semanal           |   |                   |
|                              |                   |   |                   |

### **5. Principales Conocimientos y Habilidades**

Herramientas de programación utilizadas por Lempert.

Nivel avanzado de Inglés técnico.

Graduado universitario de carrera afín y/o técnico (analista de sistemas o superior).

Conocimientos de bases de datos y su funcionamiento general.

Dominio de metodologías y herramientas de análisis y diseño de sistemas transaccionales.

Experiencia superior a 2 años en tareas de coordinación de grupos de trabajo.

Capacidad para resolver conflictos con clientes.

### **7. Contexto**

Lempert & Asociados actualmente se encuentra desarrollando productos que requieren la utilización de las siguientes herramientas técnicas:

- SQL (ANSI) y PL/SQL
- Oracle Forms
- Oracle Reports
- Oracle Discoverer
- Oracle Designer
- Lotus Notes
- Java
- Visual Basic
- C y/o C++

Manejo de metodología OLPT, OLAP, UML y Sistemas Documentales.

Se beneficiará quien además de las herramientas detalladas aporten otras no contenidas en este listado, que puedan aumentar la productividad de los desarrollos.

|                        |                               |                      |  |
|------------------------|-------------------------------|----------------------|--|
| Titulo del Puesto      | <b>Analista<br/>Funcional</b> | Fecha                |  |
| Ocupante               |                               | Preparada por:       |  |
| Dependencia Jerárquica | Lider de Proyecto             | Firma del Ocupante   |  |
| Dependencia funcional  |                               | Firma del Supervisor |  |

### **1. Misión**

Gestionar las distintas tareas y recursos de un proyecto de pequeñas magnitudes, con el fin de maximizar la satisfacción del cliente sobre los servicios y productos comercializados.

### **2. Principales resultados**

| Importancia | Acciones<br>Que hace?   | Resultado final esperado<br>Para que lo hace?  |
|-------------|---|--|
| 1           | Elaborar la planificación de las distintas etapas de un proyecto de magnitud pequeña.   | Establecer conjuntamente con el Lider de proyecto un cronograma de trabajo, determinando tiempos y recursos afectados a cada tarea.  |
| 2           | Distribuir y sincronizar las tareas entre los miembros del equipo.  | Asegurar el cumplimiento del cronograma establecido.   |
| 3           | Supervisar y asistir la ejecución de las etapas del proyecto, manteniendo informado al Lider de Proyecto y al cliente del estado de avance del mismo. | Detectar desvíos en el cronograma establecido, proponer las medidas pertinentes y su reprogramación si es necesario.   |
| 4           | Supervisar la documentación de todo el ciclo de vida del proyecto de acuerdo a los procedimientos de calidad vigentes en la empresa.                  | Obtener un registro detallado de las actividades desarrolladas durante el proyecto a los efectos de analizar causas de desvíos y asegurar la mejora permanente de la gestión de proyectos. |
| 5           | Gestionar las relaciones interpersonales dentro del grupo que integra el proyecto, motivando al mismo al logro de los objetivos pautados.             | Mantener un clima de trabajo acorde a las tareas realizadas.   |
| 6           |   |  |

| <b>3. Autoridad</b>                    |   |
|--|---|
| <b>Decisiones</b>                      | <b>Recomendaciones</b>                        |
| Herramientas de desarrollo a utilizar. | Capacitación de integrantes.                  |
|  | Distribución de tareas y perfiles necesarios. |
|  | Carga horaria de cada integrante del equipo.  |
| .                                      | Modificar alcances funcionales del proyecto   |
|  |   |

| <b>4. Relaciones Humanas</b> |                   |   |                   |
|------------------------------|-------------------|---|-------------------|
| <b>Contactos Internos</b>    |                   | <b>Contactos Externos</b>                   |                   |
| <b>Nivel</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Nivel</b>                                | <b>Frecuencia</b> |
| Desarrollador                | Semanal           | Encargado de sistemas                       | Semanal           |
| Analista Técnico             | Diario            | Líder de proyecto del cliente               | Semanal           |
| Implementador                | Diario            | Usuarios finales a cargo de áreas afectadas | Ocasional         |
| Analista de Soporte          | Semanal           | Gerente de áreas afectadas                  | Ocasional         |
|                              |                   |   |                   |

| <b>5. Principales Conocimientos y Habilidades</b>   |
|---|
| <p>Herramientas de programación utilizadas por Lempert.<br/>                     Nivel avanzado de Inglés técnico.<br/>                     Graduado universitario de carrera afín y/o técnico (analista de sistemas o superior).<br/>                     Conocimientos de bases de datos y su funcionamiento general.<br/>                     Dominio de metodologías y herramientas de análisis y diseño de sistemas transaccionales.<br/>                     Experiencia superior a 2 años en puestos de similares características.<br/>                     Habilidades en relaciones interpersonales.</p> |

| <b>7. Contexto</b>   |
|--|
| <p>Lempert &amp; Asociados actualmente se encuentra desarrollando productos que requieren la utilización de las siguientes herramientas técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SQL (ANSI) y PL/SQL</li> <li>• Oracle Forms</li> <li>• Oracle Reports</li> <li>• Oracle Discoverer</li> <li>• Oracle Designer</li> <li>• Lotus Notes</li> </ul> |

- Java
- Visual Basic
- C y/o C++

Manejo de metodología OLPT, OLAP, UML y Sistemas Documentales.

Se beneficiará quien además de las herramientas detalladas aporten otras no contenidas en este listado, que puedan aumentar la productividad de los desarrollos.

|                        |                      |                      |  |
|------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Titulo del Puesto      | <b>Desarrollador</b> | Fecha                |  |
| Ocupante               |                      | Preparada por:       |  |
| Dependencia Jerárquica | Líder de Proyecto    | Firma del Ocupante   |  |
| Dependencia funcional  | Gerente Funcional    | Firma del Supervisor |  |

### **1. Misión**

Desarrollar, modificar y corregir programas según las especificaciones técnicas recibidas, a fin de asegurar el funcionamiento de los programas requeridos por los analistas técnicos.

### **2. Principales resultados**

| Importancia | Acciones<br>Que hace?  | Resultado final esperado<br>Para que lo hace?  |
|-------------|--|--|
| 1           | Desarrollar programas según las especificaciones técnicas recibidas                                      | Satisfacer las demandas del analista técnico   |
| 2           | Modificar y corregir errores de programas  | Garantizar su correcto funcionamiento  |
| 3           | Realizar las pruebas técnicas y funcionalmente mínimas de los programas que desarrolla                   | Garantizar el adecuado nivel técnico y la funcionalidad requerida de los programas desarrollados         |
| 4           | Documentar los programas desarrollados   | Asegurar la disponibilidad de dicha información  |
| 5           | Realizar testing de unidad, de integración, de regresión y de validación de los programas desarrollados. | Asegurar la ejecución de las pruebas necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del software. |

### **3. Autoridad**

| <b>Decisiones</b>   | <b>Recomendaciones</b>                           |
|---|--|
| Formas para resolver técnicamente el problema planteado                       | Técnicas referidas a la utilización del producto |
| Asignar prioridades dentro de los parámetros fijados por el Líder de Proyecto |  |
|   |  |

| <b>4. Relaciones Humanas</b> |                   |                                     |                   |
|------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| <b>Contactos Internos</b>    |                   | <b>Contactos Externos</b>           |                   |
| <b>Nivel</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Nivel</b>                        | <b>Frecuencia</b> |
| Gerente técnico o funcional  | Diario            | Usuarios de los programas diseñados | Ocasional         |
| Líder de Proyecto            | Diario            |                                     |                   |
|                              |                   |                                     |                   |
|                              |                   |                                     |                   |

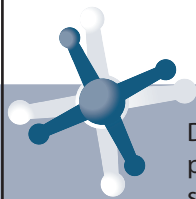
| <b>5. Principales Conocimientos y Habilidades</b>  |
|--|
| Herramientas de programación utilizadas por Lempert<br>Nivel intermedio de Inglés técnico<br>Estudiante universitario avanzado de carrera afín y/o técnico<br>Experiencia superior a 6 meses en puestos de similares características<br>Conocimientos de estándares de desarrollo utilizados en Lempert<br>Conocimientos de bases de datos y su funcionamiento general |

| <b>7. Contexto</b>   |
|--|
| Lempert actualmente se encuentra desarrollando productos que requieren la utilización de las siguientes herramientas técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SQL (ANSI) y PL/SQL</li> <li>• Oracle Forms</li> <li>• Oracle Reports</li> <li>• Oracle Discoverer</li> <li>• Oracle Portal</li> <li>• Lotus Notes</li> <li>• Java, JSP, Beans, Servlets</li> <li>• Visual Basic</li> <li>• C y/o C++</li> </ul> |



# DIPLOMATURA EN

## PROJECT MANAGEMENT



Durante los últimos tiempos, las empresas han padecido procesos vertiginosos de cambios a nivel socio-económico, tecnológico, ambiental y cultural. La necesidad de asumir nuevos desafíos en ese sector, ha inducido a contraer un mayor compromiso respecto al buen uso de las Tecnologías de Información (IT). Si bien es cierto que brindan grandes ventajas competitivas, pocas son las organizaciones que efectivamente realizan un buen empleo de ellas.

El Instituto de Servicios Informáticos para Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21 (ISIPE), crea un vínculo con esta nueva cultura.

El objetivo de estas Diplomaturas es tratar y analizar distintos contenidos de actualidad, para brindar al medio, herramientas de conocimiento que generen características diferenciales a través de un buen uso de las IT.

Mgter. Enzo Daniel García / Director

La Diplomatura en **Project Management** es un programa de formación técnica que otorga Título Oficial de validez nacional.

Está concebida como un intenso entrenamiento en la disciplina de *Project Management* donde Profesionales, Idóneos y Docentes pueden especializarse y actualizar conocimientos en el área completando su trayectoria laboral y sus estudios previos.

Los objetivos del programa son que los participantes adquieran capacitación especial para:

- Conocer los elementos y la estructura de un sistema de información.
- Aplicar el análisis de costos en la evaluación de un proyecto.
- Relacionar herramientas de gestión.
- Administrar correctamente los Recursos Humanos.
- Conocer y realizar análisis de riesgos de un proyecto
- Relacionar los procesos de las organizaciones con los sistemas de información.

### TITULO

#### **Diplomado en Project Management**

Aprobado por Resolución del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación

### DIRECTOR

**Mgter. Enzo Daniel García**

Master of Business Administration (Escuela de Negocios - UESiglo21)  
Analista e Ingeniero en Sistemas de Información (UTN)  
Director de Sistemas Informáticos en la UESiglo21

### CUERPO DE PROFESORES

Calleja, Daniel  
Frías, Fernando  
García, Enzo  
Gonzalez Unzueta, Cristina  
Perez, Adriana  
Rodríguez Machado, Argos  
Tortone, Julio

Programa dirigido a Profesionales, Idóneos y/o docentes de las distintas ramas de la Informática.

### DURACIÓN DEL PROGRAMA

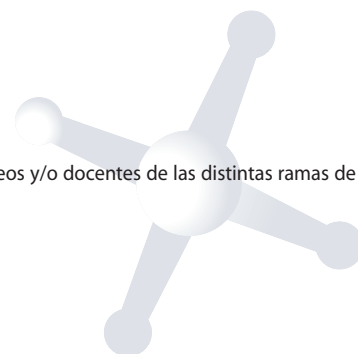
9 meses

### MODALIDAD DE CURSADO

Miércoles de 18.30 hs. a 22.00 hs.

### REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Acreditar experiencia laboral o idoneidad en IT
- Título de Grado (no excluyente)
- Entrevista de admisión con el Director del Programa





## Módulo Uno: Marco conceptual de la dirección de proyectos

Introducción  
Ciclo de vida de un proyecto  
Normas para la dirección  
Introducción a las áreas de conocimiento de un proyecto  
Lineamientos de la presentación de un proyecto

## Módulo Dos: Gestión de Recursos Humanos

Criterios de Selección de personal  
Proceso de entrevista  
Definición de puestos de trabajo  
Asignación de costos por puesto de trabajo  
Definición del perfil (actitud - Aptitud)  
Técnicas de inducción y socialización  
Trabajo en equipo  
Dinámica de grupo  
Proceso de delegación  
Liderazgo  
Evaluación de desempeño

## Módulo Tres: Gestión de la calidad

Factores. Criterios y métricas: Utilización de recursos, mantenimiento, transferencia.  
Criterios de calidad y su relación con los factores.  
Técnicas de seguridad y control de calidad: lectura sencilla, cruzada, inspección, revisión.

## Módulo Cuatro: Gestión de Costos del Proyecto

Costos. Tipos  
Estimación de necesidades de recursos  
Asignación de recursos de trabajo a tiempo completo total y parcial  
Estimación de costos de recursos  
Establecimiento de tasas de pago y tarifas para recursos  
Establecimiento del costo del proyecto completo  
Administración del flujo de efectivo

## Módulo Cinco: Planificación en el tiempo

Definición del Proyecto: Establecimiento de objetivos y premisas (suposiciones)  
Evaluación de alternativas y establecimiento del planes  
Gestión de riesgo. Puntos Críticos.  
Desarrollo de la red de actividades y planes de contingencia.  
Definición de actividades  
Estructura de división de trabajo

Matriz de responsabilidades

## Módulo Seis: Evaluación de formas de contratación

Contratación con la administración pública: Procedimientos de licitación o concurso: clases y modalidades y contratación directa  
Contratación con las empresas privadas: Tercerización: Outsourcing, Distribución. Proveedores: Factoring, Suministro, Compra venta. Utilización de servicios informáticos: Locación y Leasing. Contratos de servicios profesionales: consultoría, engineering. Contratos de cesión de derechos: licencias, uso de software, asistencia técnica.  
Análisis económico: Leyes de defensa de la competencia, lealtad comercial y defensa del consumidor.  
Responsabilidad civil contractual y extra-contractual.

## Módulo Siete: EL RIESGO EN PROYECTOS

Riesgos en proyectos. El problema - Administración de Riesgos. Clasificación de los riesgos. Riesgos relacionados con los proyectos de Inversión. Procedimientos básicos para administrar riesgos. Herramientas de selección de proyectos y el riesgo. El análisis de escenarios múltiples. El análisis de sensibilidad. El análisis del punto de equilibrio. Su significado contable. Su significado como herramienta de control de riesgo. El punto de equilibrio contable. El punto de equilibrio del flujo de efectivo. El punto de equilibrio financiero. El Riesgo en la Empresa. Los riesgos específicos. Riesgo económico o riesgo operativo. Riesgo financiero. Herramientas de gestión de riesgo operativo. Riesgo de crédito o de calificación. Riesgo de Liquidez. Riesgo Legal - De quiebra - Financiera crítica. Los riesgos externos a la empresa. Los riesgos sistemáticos. Riesgo de Inflación. Relación rendimiento riesgo. Riesgo de interés. Riesgo de reinversión. Riesgo de Cambio. Riesgo país. Gestión de riesgo. Teoría de carteras. Significado de cobertura y transferencia del riesgo. Previsión financiera. Cobertura con futuros y forwards. Estrategias de cobertura.

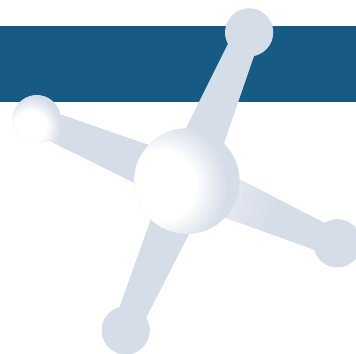
## Módulo Ocho: Taller de Administración integral de proyecto

Seguimiento de interrelación procesos, actividades, recursos y costos.  
Manejo de herramientas de software para administración.

## DIPLOMATURAS Y CURSOS DEL ISIFE

Diplomatura en Networking y Comunicaciones  
Diplomatura de Gestión Metodológica en Calidad de Software  
Diplomatura en Administración y Desarrollo de Base de Datos Oracle y SQL Server  
Diplomatura en Project Management  
Diplomatura en Seguridad Informática y Hacking de Sistemas  
Diplomatura en Desarrollo de Aplicaciones en Visual Studio .NET  
Diplomatura en Programming JAVA 2.0 (J2EE - Strut)  
Diplomatura de Gestión por Procesos  
Diplomatura en Testing de Software de Alta Calidad - Tendencias del Mercado Internacional

Curso de Linux Infrastructure – COMPTIA® Exam Prep Linux +  
Curso de Seguridad Informática - COMPTIA® Exam Prep S +  
Curso de DBA - based on Microsoft SQL Server Program  
Curso de DBA - based on Based on Oracle® DBA Program  
Curso en Java Programming, J2SE  
Curso de Desarrollo de Aplicaciones J2EE  
Curso de Web Applications using PHP 5 – based on PHP, MySQL and Apache  
Curso de Desarrollo de Aplicaciones Windows en .NET  
Curso de Desarrollo de Aplicaciones WEB en .NET



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

---

- Batzan Peña Manuel , “ *La dirección de Personal*”, Hispano Europea. Barcelona, 1985.
- Rodríguez M, Darío, “*Diagnóstico Organizacional*”, Alfaomega. México, 1999.
- I.Chivenato, “*Administración de Recursos Humanos*”, Cúspide , California,1971.
- Werther, Jr, Keith Davis, “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”, Mc Graw Hill, México, 2000.
- Dolan y Cabrera, “ *La gestión de los Recursos Humanos*”, Mc Graw Hill, España 2003.
- Dankhe, “*Investigación y Comunicación*”, Mc Graw Hill, México 2000.
- Alles, Marta, “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*”, Granica N.Edición, Bs As,2007.
- Spencer & Spencer “ *Competence at Work*”, USA, 1993.