

Martin, Ignacio

Diseño de un sistema de información informático para Área de RR.HH de translation back office

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Maestría en Dirección de Empresas**

Director: Spontón, Carlos Luis

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE
INFORMACIÓN INFORMÁTICO PARA
ÁREA DE RR. HH. DE TRANSLATION
BACK OFFICE**

AUTOR: IGNACIO MARTIN

DIRECTOR: CARLOS SPONTÓN

CÓRDOBA Y 2015

Dedico esta tesis:

A Belén y Facundo que son todo.

A Silvia, Paula, Santiago y Sofía que me acompañan en cada momento de mi vida.

A Fernando Martin y su mundo.

A Lucas y Charles que me permitieron aportar a su empresa sin límites ni restricciones, con total libertad.

A Carlos, que me ayudo a plasmar en este trabajo una idea innovadora de mejora.

CONTENIDO

I. Introducción.....	5
II. Fundamentación.....	7
2.1 Entorno de la organización	7
2.2 Relevamiento del área de RR. HH.....	9
2.2.1. Introducción al relevamiento del área de RR.HH.....	9
2.2.2. Entrevista personal con el gerente de RR. HH. de Translation Back Office	10
2.2.3. Información disponible en el área de RR. HH.....	12
2.2.4. Entrevista con Gerente de Sistemas del diario La Voz del Interior	13
2.3 Conclusión de la fundamentación	14
III. Marco Teórico	16
3.1 El significado del área de RR. HH. en empresas de servicios	16
3.2 Procesamiento de datos	18
3.3 Control	20
3.3.1. Concepto de control.....	21
3.3.2. Sistema de monitoreo.....	23
3.4 Gestión de Información	24
3.4.1. Sistema de Información de RR. HH.....	25
3.4.2. Planeación de un sistema de información de RR. HH.....	26
3.4.3. Principales aplicaciones del sistema de información de RR. HH..	27
3.5 La nube y plataformas de código abierto	33
3.6 Conclusión del marco teórico	40
IV. Problema e hipótesis	42
4.1 Problema.....	42
4.2 Hipótesis	42
V. Aplicación.....	43

5.1 Diseño de estructura de SII de RR. HH.	43
5.1.1. Introducción al diseño de sistema.....	43
5.1.2. Sistemas informáticos en el mercado	43
5.2 Infraestructura	44
5.3 Diseño del Sistema de RR. HH.	46
5.4 Roles.....	48
5.5 Estructura.....	50
5.6 Implementación.....	64
VI. Conclusiones y propuestas	65
6.1 Conclusiones.....	65
6.2 Verificación de hipótesis	66
6.3 Propuesta realizada	67
6.3.1. Aportes prácticos.....	67
6.3.2. Aportes teórico.....	68
VII. Bibliografía	69

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración VI-2	47
Ilustración VI-3	50
Ilustración VI-4	51
Ilustración VI-5	52
Ilustración VI-6	53
Ilustración VI-7	54
Ilustración VI-8	55
Ilustración VI-9	56
Ilustración VI-10	57
Ilustración VI-11	58
Ilustración VI-12	59
Ilustración VI-13	59
Ilustración VI-14	60
Ilustración VI-15	61
Ilustración VI-16	62
Ilustración VI-17	62
Ilustración VI-18	63

I. INTRODUCCIÓN

En esta tesis, se desarrollan los diferentes aspectos que se necesitan para el diseño de un sistema de información informático (de ahora en adelante, SII) para el área de Recursos Humanos (de ahora en adelante, RR. HH.) de Translation Back Office SA (de ahora en adelante, TBO).

El recorrido comienza con un marco teórico donde se define qué es el departamento de RR. HH. en una organización y cuáles son sus funciones principales, seguido de una descripción del procesamiento de datos. Por otra parte, se analiza el control desde un punto de vista sistémico. Luego se desarrolla el concepto de gestión de la información. A continuación, se describe la comunicación interna dentro de una organización y, posteriormente, se desarrolla el concepto de plataformas de código abierto. Como instancia final, en el marco teórico, se realiza un análisis a modo de conclusión de la forma en la que estos conceptos se relacionan.

El siguiente capítulo aborda la fundamentación, donde se describe el entorno de la organización TBO y se realiza un relevamiento del área de RR. HH. en forma de entrevista exploratoria con el gerente del departamento y con el gerente de sistema del periódico La Voz del Interior. Al finalizar este capítulo queda determinado el motivo de la necesidad de diseñar un sistema informático de información para el área de RR. HH. de TBO.

A continuación, figura el capítulo en el que se describe el problema que se plantea para este trabajo de tesis.

El capítulo que le sigue presenta la hipótesis de este trabajo.

Más adelante en la lectura, encontramos el capítulo de aplicación. Este capítulo representa el principal valor que se desarrolla en este trabajo de tesis y se plantea el diseño del sistema y de la estructura del sistema para el SII de TBO.

Posteriormente, se encuentra el capítulo de las conclusiones y las propuestas. Allí se detallan los pasos que se siguieron en referencia a la hipótesis del trabajo y sus conclusiones. Además se dejan asentadas las propuestas de aportes teóricos y prácticos obtenidos.

Por último, en el capítulo Anexos, se encuentran los documentos utilizados como material de referencia para el desarrollo del trabajo de tesis.

II. FUNDAMENTACIÓN

Durante el cursado de la maestría en administración de empresas de ICDA y habiendo desempeñado tareas de Gerente de Sistemas de TBO, se observó en diferentes instancias la falencia de una herramienta que permitiera mejorar y hacer evolucionar el área de RR. HH. de la empresa. Al finalizar este capítulo, esa necesidad se confirma. En este capítulo, describiremos TBO de lo general a lo particular. Explicaremos el entorno de la empresa y posteriormente analizaremos en forma específica el área de RR. HH. A propósito de esto último, se relevará la documentación disponible en el área de RR. HH. y, seguidamente, se realizarán dos entrevistas: una al gerente de RR. HH. de TBO y otra al gerente de sistemas del diario La Voz del Interior con el fin de establecer métricas y procedimientos comunes.

Finalmente, al concluir el capítulo, se establecerán conclusiones de lo expresado.

2.1 Entorno de la organización

En los últimos cinco años, la globalización y el *e-commerce* han permitido a empresas de servicios de países en desarrollo participar en mercados de países desarrollados. Esto representa para ambas partes una situación beneficiosa y económicamente próspera.

En este marco, se desarrolla la empresa Translation Back Office SA (TBO), una empresa dedicada a la venta de servicios lingüísticos (traducciones, interpretaciones, diseño gráfico, entre otros servicios relacionados con la lengua).

La empresa cuenta con su casa matriz en Córdoba, Argentina, y, además, tiene una unidad de negocio en Lima, Perú. Ante la necesidad de

buscar ampliar sus horizontes, ha realizado un análisis de la posibilidad de sistematizar los procesos de los RR. HH. de la organización. Para esto, se deberá confeccionar un plan de desarrollo e implementación, que analice las ventajas y desventajas de la herramienta de sistema.

Durante los últimos dos años, las empresas pyme argentinas exportadoras han tenido que afrontar un efecto "pinza" en el que los costos de producción aumentaron considerablemente por efecto de la inflación y la presión de los clientes por disminuir las tarifas aumentó debido a la reciente crisis financiera global. Si bien Argentina sigue siendo competitiva, los márgenes han disminuidos, al punto de lograr incluso ineficiencias en todas las áreas de la empresa. Viendo hacia el futuro y apostando al crecimiento de la empresa, surge la posibilidad, gracias a la característica de la actividad, de mejorar el margen con eficiencias para no sufrir las consecuencias del efecto "pinza" mencionado anteriormente. Esto permitirá un apalancamiento de las diferentes unidades de negocio, ya que se encontrarán bajo los mismos procesos sistematizados en materia de RR. HH. en las unidades de negocio localizadas en diferentes partes del globo.

La experiencia en el rubro y el desarrollo de procesos semi industrializados para poder ofrecer el servicio nos lleva a poder dividir la operación en actividades que requieren perfiles de RR. HH. muy diferentes. Así, se podrían dividir y separar las operaciones de la empresa y realizarse en lugares diferentes donde la disponibilidad y el costo de RR. HH. permitan mejorar aún más la rentabilidad del producto, empujando los procesos y agregando más valor con menor costo.

Con todo lo expuesto, se propone como trabajo de tesis de la maestría realizar un plan de desarrollo e implementación de un sistema informático para RR. HH., haciendo únicamente foco en un área de negocio de Translation Back Office llamada Investigación y desarrollo (I+D).

Visión

Un mundo mejor comunicado

Misión

Facilitar a través de la lengua, la comunicación global entre culturas y pueblos.

Valores y Objetivos:

- Ser la empresa de servicios lingüísticos líder en la región.
- Ser una empresa dinámica, innovadora y vital con un futuro próspero y sustentable.
- Brindar soluciones simples a problemas tecnológicos y lingüísticos complejos con productos que satisfagan continuamente las necesidades de nuestros clientes en forma sistemática y reproducible.
- Fomentar entre todo un ambiente laboral agradable, justo, altamente productivo, flexible y desafiante que permita el desarrollo y superación personal permanente de los colaboradores, mediante una política de colaboración transparente y coherente.
- Lograr el máximo rendimiento de los colaboradores y la plena utilización de los recursos internos y externos.
- Fomentar la mejora continua en todos los colaboradores de la empresa.

En este trabajo de tesis, se plantea como hipótesis que la sistematización de los procesos de gestión de RR. HH. para grupos de trabajo logrará mejorar la integración vertical de la organización y transmitir la cultura a sedes localizadas en zonas geográficas diferentes, como Lima, Perú. Esta tesis queda acotada al área de I+D. Se busca desarrollar un sistema de comunicación interna informatizado.

2.2 Relevamiento del área de RR. HH.

2.2.1. Introducción al relevamiento del área de RR.HH.

En esta sección, realizaremos un relevamiento del área de RR. HH. de la organización para poder hacer un diagnóstico de su madurez y del alcance que podrá tener un sistema de información en dicho departamento. Se hace foco en el área de I+D de la empresa, que cuenta con la menor cantidad de documentación y es una de las áreas más importante de la empresa.

Para comenzar, se realizará una entrevista con el gerente del área en la que, entre otras cosas, se solicitará una descripción detallada de la evolución del área desde su creación.

A modo de continuación del relevamiento, obtendremos una lista de la documentación que actualmente se recaba de cada miembro de la empresa con el formato en el que se lo hace (papel, digital, o ambos).

Por último, se definirá el objetivo por lograr dentro del área, así como también el objetivo por lograr a nivel empresa y su cultura.

2.2.2. Entrevista personal con el gerente de RR. HH. de Translation Back Office

Luego de una entrevista con el Gerente del área de RR. HH., se obtuvo el siguiente análisis descriptivo. En el anexo, se puede leer la transcripción de la entrevista.

El área cuenta con dos personas, una de las cuales es un asistente de media jornada. Las funciones principales que actualmente cumple el área son las siguientes:

- Selección de nuevos ingresantes
- Gestión de evaluaciones de desempeño
- Gestión de licencias
- Presentación de novedades de liquidación de sueldo al estudio

contable externo

- Gestión de trámites varios para empleados fuera de convenio
- Mediación entre empleados

El área se relaciona principalmente con las otras gerencias, jefes de equipos y administración. No tiene relación con las áreas de IT, diseño y sistemas.

El área se genera como tal en septiembre del año 2006, con una sola persona. En ese momento, sólo realizaba tareas de control de asistencia y licencias. Además gestionaba las capacitaciones del personal y la contratación de consultorías in company.

En el 2009, se incorpora una persona más al departamento como asistente de RR. HH. Se agregan tareas de reclutamiento a las anteriores responsabilidades del área. Desde ese año hasta 2012, se suman las restantes tareas que se mencionaron anteriormente.

Respecto de los procesos, se encuentran documentados dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa.

La información almacenada en papel es sólo la legalmente exigible y se almacena en el estudio contable de la empresa. En el archivo en papel de la empresa, se encuentra una copia de esta información legal junto con información complementaria: CV, FODA, tests psicotécnicos, certificados médicos y documentación de ANSES.

El área no cuenta con una documentación formal de los canales de comunicación para el personal de la organización.

Respecto de la cultura de la empresa, podemos nombrar las siguientes características:

Flexibilidad, transparencia ascendente en la organización, informalidad/espontaneidad. Cultura de puertas abiertas. Cultura casual. Cultura joven y abierta, sin formalidades. Dentro del departamento, no se realizan exclusivamente tareas de RR. HH., sino también la gestión de proveedores de la empresa.

La información crítica de la empresa se encuentra en los correos electrónicos y en el estudio contable. La información también se encuentra en

el servidor de archivos de la empresa en una carpeta llamada "HR". Por último, encontramos información crítica en *hard copies* en el archivo de la empresa.

2.2.3. Información disponible en el área de RR. HH.

La disponibilidad de la información escrita es una característica importante en la organización. Permite escalar de forma rápida y consistente, en caso que la organización así lo requiera.

En TBO, la documentación disponible es amplia, pero no siempre está actualizada. Esto se debe a la forma en la que se la desarrolla y a cómo está almacenada. En el anexo, podemos encontrar todos los documentos que servirán de input o entrada a nuestro sistema de comunicación interna para poder obtener un sistema dinámico y efectivo.

Como veremos en el anexo, la empresa cuenta con documentación para los siguientes eventos:

Procesos

Descripción de puesto

Evaluación de desempeño individual

Evaluación de desempeño grupal

Solicitud de nuevos colaboradores

Reporte de evaluación de ingresantes

Registro de capacitación

Plan de capacitación anual

Ficha del personal

Evaluación de supervisores

No se encuentran registros de evolución educativa.

No se encuentran registros de evolución de cambio de área.

No se encuentran registros de canales de comunicación.

Esta información se encuentra en formato digital, pero no sistematizado. Son una serie de documentos en estructuras de carpetas de un servidor de datos virtualizado.

2.2.4. Entrevista con Gerente de Sistemas del diario La Voz del Interior

En el marco de este trabajo de tesis y en busca de una mirada especializada en la gestión de sistemas de información en empresas de servicios, se realizó una entrevista al Gerente de Sistemas del diario La Voz del Interior.

El resultado de la entrevista sirvió para verificar la importancia de gestionar la información del área de RR. HH. con un sistema informático. La gestión de información de ese tipo sin el sistema que ellos tienen en la organización es inimaginable. Dicho sistema es uno enlatado llamado Meta4. La plataforma se comercializa a nivel mundial y ataca la mayoría de los aspectos requeridos para la gestión del capital humano de la organización. Actualmente están cambiando hacia SAP, un sistema de origen alemán con un alto grado de precisión en la información que provee.

Uno de los aspectos más relevantes de la entrevista fue la existencia de diversas plataformas. La gestión de RR. HH. y la comunicación interna requieren de tres sistemas de información (Meta4, SAP, Intranet). Es en este punto en el que se busca innovar y permitir la existencia de un único sistema para gestionar las tareas.

Los desarrollos de sistemas en el diario La Voz del Interior pasan por procesos de evaluación no sólo cuantitativos (de hecho, existen casos en los que no se puede realizar dicho análisis de forma precisa), sino, sobre todo, cualitativos, en los que se detecta cual será el beneficio percibido por dicho

desarrollo. Esto resulta interesante ya que, muchas veces, el área de RR. HH. debe manejar variables cualitativas más que cuantitativas.

Como conclusión de la entrevista, detectamos la importancia que tiene el sistema para la organización y los exhaustivos análisis a la hora de desarrollar e implementar sistemas de información en áreas sensibles como RR. HH.

La transcripción de la entrevista se puede encontrar en el anexo de este documento.

2.3 Conclusión de la fundamentación

Una de las mayores ausencias en los resultados de esta investigación es la unificación, interrelación y exhibición del contenido de manera efectiva para el personal y las áreas de interés. En nuestro análisis, esto puede lograrse con un sistema de comunicación interna que contenga la información necesaria de todo el personal.

Como resultado del relevamiento, encontramos una gran cantidad de documentación correctamente formulada y redactada, pero que requiere una forma de visualizarse y transmitirse que sea más efectiva y rápida.

Por otro lado, como expresamos en la primera sección de este capítulo, podemos plantear que, teniendo en cuenta la naturaleza totalmente orientada a proyectos de trabajo de TBO, no existe un sistema informático completo lo suficientemente específico como para resolver esta problemática que enfrenta TBO en su gestión de RR. HH. Asimismo, haciendo referencia a la entrevista realizada al gerente de sistemas de La voz del Interior, podemos concluir que, muchas veces, para empresas de nicho existe una gran ventaja al diseñar un sistema a medida y no adquirir herramientas llave en mano que no terminan de adaptarse a la realidad de la organización.

Finalmente, uno de los principales factores de diferenciación que se ofrecen en este trabajo de tesis es el desarrollo en una plataforma de código abierto que, como se detalló en el capítulo de marco teórico, tiene aparejada

una comunidad de desarrollo que aporta, mejora y soluciona cualquier problemática desde el lado del desarrollo propio de la plataforma, dando inclusión a TBO a una de las últimas tendencias en materia de desarrollo que es el trabajo colaborativo.

III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, establecemos las bases teóricas sobre las que se sostienen las conclusiones del proyecto. Asimismo, realizamos un desarrollo conceptual de los siguientes temas:

- El significado del área de RR. HH. en empresas de servicios
- El procesamiento de datos
- El control
- La gestión de la información
- La comunicación interna
- Las plataformas de código abierto
- Conclusiones.

3.1 El significado del área de RR. HH. en empresas de servicios

En la actualidad, han emergido una infinidad de empresas de servicios globales pequeñas o medianas. ¿Cómo manejan estas empresas la administración de sus RR. HH.? ¿Con qué soporte informático cuentan para que asistan en la toma de decisiones? Tal vez sea más fácil contestar estas preguntas con una lista de errores en lo relativo al personal de la empresa que no deseamos cometer en nuestra administración, a saber:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- No obtener el mejor esfuerzo del personal
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Recibir demandas por acciones discriminatorias
- Ser acusada de prácticas inseguras de acuerdo con la ley
- Ser considerada injusta en lo que respecta a los sueldos de una organización

- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de algún departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta

Durante muchos años, se ha proclamado que el capital de una industria en desarrollo ralentiza la producción. En la actualidad, este problema ha cambiado. La fuerza del trabajo y la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena mano de obra es el factor que ralentiza la producción.

Según el autor Gary Dessler (Dressler, 2009, pág.4), actualmente existen tres funciones principales que debe cumplir un gerente de RR. HH.

1. Una función de línea. El gerente de RR. HH. dirige las actividades del personal en su propio departamento y en las áreas de servicios relacionadas (como la cafetería de la planta). En otras palabras, ejerce autoridad de línea dentro del departamento de RR. HH. Puesto que, por lo general, no tienen autoridad fuera de su departamento, a menudo ejercen autoridad implícita, debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de RR. HH. comunica a la alta gerencia aspectos como las pruebas y la acción afirmativa.
2. Una función de coordinación. Los gerentes de RR. HH. también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se considera como autoridad funcional. Aquí el gerente actúa como “el brazo derecho del ejecutivo máximo” para asegurarse de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas de las prácticas de recursos humano de la empresa.
3. Funciones de personal. Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de RR. HH. El gerente asesora al director general para que comprenda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. También funge como defensor de los empleados al ayudar a definir la manera en que la gerencia debe tratarlos.

Por otro lado, como expresa Idalberto Chiavenato (Idalberto Chiavenato, 1999, pág 6), la motivación se define por un motivo: aquello que origina una

propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede estar provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico: a) Es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos. b) Es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento está dirigido u orientado hacia algún objetivo. c) Está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

En esta tesis, se estudiará cómo un sistema de información para el seguimiento de los miembros de la organización puede dar apoyo a un gerente de RR. HH. a fin de que éste pueda cumplir con su rol y motivar. En esta tesis, este sistema estará orientado a una empresa de servicios de exportación como Translation Back Office SA.

3.2 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información, para obtener otra información o para transformar la misma información en otra forma, con el fin de alcanzar alguna finalidad u objetivo.

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para suministrar salidas (información).

El procesamiento de datos en sí incluye la clasificación, el almacenamiento, la recuperación y el tratamiento de los datos, así como la información consiguiente para ponerla a disposición de quienes la necesitan y la requieren en el momento oportuno (diaria, semanal, mensual, trimestral o anualmente) o en tiempo real.

Al igual que en otras áreas de la empresa, los RR. HH. requieren de datos, muchas veces más cualitativos que cuantitativos, para analizar y para poder obtener información. Muchas veces, el departamento de Recursos Humanos no posee un sistema propio, lo cual no permite realizar un análisis preciso de la evolución del personal en lo que respecta a aspectos formales del avance en un puesto de trabajo determinado.

El procesamiento de datos es una de las actividades más importantes que puede lograrse con un sistema de información. Pero, para que la información obtenida sea útil en la toma de decisiones, ésta debe contener datos: actualizados, detallados, correctos y con un margen de error establecido. Con esto queremos implicar que si los datos del primer cuatrimestre son procesados en el cuarto cuatrimestre, no tienen valor, ya que pueden haber variado en el segundo y tercer período. Por este motivo, se podría arribar a decisiones incorrectas. El sistema debe tener precisión, por ejemplo, en caso de medir ausentismo, debe tener la capacidad de procesar las fechas y los motivos de la ausencia para un determinado caso ya que, sin ese complemento, el dato carece de valor. Asimismo, los datos deben medirse de forma correcta. Siguiendo con el ejemplo anterior, una forma incorrecta de medir el ausentismo es hacerlo al final del cuatrimestre utilizando como registro la memoria del gerente sobre las faltas del empleado. En contraposición, existen sistemas en los que el empleado se registra al llegar al puesto de trabajo y esto queda almacenado como un dato del sistema. Por último, debemos saber que ningún sistema es perfectamente adaptable a la realidad y que contiene inherentemente una cuota de error que se debe tener en cuenta para poder tomar decisiones de gran impacto en la comunidad de la organización.

Este procesamiento de datos habitualmente se realiza ponderando muchos de los datos históricos recolectados y poniéndolos en comparación con los estándares del mercado, o realizando operaciones matemáticas como correlaciones lineales para poder obtener información clave. Muchos sistemas ya existentes realizan cálculos automáticos en donde el encargado de la presentación del proyecto o *set up* solo debe introducir parámetros máximos y mínimos o la media esperada para poder referenciar el sistema.

3.3 Control

La gestión empresarial está constituida por un conjunto de actuaciones individuales interrelacionadas, por lo que su complejidad adquiere interés. Así, la misión de la dirección general de una empresa es integrar lo mejor posible esta complejidad, tanto externa como interna, de tal forma que se llegue a un equilibrio entre los objetivos que persiguen los trabajadores que forman parte de la empresa (de forma colectiva e individual) y la sociedad, a través de la contribución a su bienestar económico y las repercusiones de las actividades empresariales en el medioambiente, y los objetivos de la dirección, fundamentados en los deseos de los propietarios o accionistas (aversión o no al riesgo) y de las oportunidades y adversidades presentes y futuras del tipo de negocio, así como de los otros agentes vinculados con ésta. Para ello, hay que elaborar procedimientos y estructuras organizacionales que tengan en cuenta las aspiraciones del personal y de la sociedad, además de las de aquellos agentes considerados tradicionalmente. Pero esta misión sólo se puede cumplir si el sistema-empresa está bajo control.

Esta idea de necesidad de control se ve reforzada mucho más cuando las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, con el objeto de mantener o mejorar su posición competitiva, y mayor es su grado de descentralización. En este caso, dado que existe una mayor autonomía y discrecionalidad, es necesario asegurar que la actuación de cada área o sección de responsabilidad sea coherente con los objetivos globales de la empresa. Además, la descentralización implica que la dirección disponga de menor información directa, por lo que es necesario contar con mecanismos que permitan compensar la pérdida de información que se produce.

En este sentido, es necesario poner en marcha un sistema de control adaptado a las especificidades de los RR. HH., considerando las relaciones empresa-medio ambiente y además una integración de este sistema con el

sistema de gestión económico-financiero. Es decir, es necesario elaborar un control de gestión que sepa integrar los aspectos sociales referentes, en especial, a los RR. HH. y el medio ambiente, y los aspectos económico-financieros de la organización. Para ello, creemos que el establecimiento de un cuadro de mando puede servir como instrumento de control en la gestión social y, más concretamente, de los RR. HH. y del medio ambiente (Regino Banegas Ochovo, Domingo Nevada Peña y Ángel Tejada Ponce, 2000, pág. 107-147).

3.3.1. Concepto de control

Debe existir un subsistema de control de RR. HH. para que las diversas secciones de la empresa puedan ejercer su responsabilidad de línea con relación al personal.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica.

1. Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados.

Deben identificarse y localizarse con rapidez todas las desviaciones positivas o negativas de lo normal para emprender de inmediato las acciones correctivas necesarias.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto por cuatro etapas:

-Establecimiento de los estándares deseados. Los estándares representan el desempeño deseado; pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

-Seguimiento o monitoreo del desempeño. Significa acompañar, observar de cerca y ver cómo marchan las cosas.

-Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada "tolerancia".

-Acción correctiva. Busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Para que el proceso de control sea eficaz, debe respetar los siguientes criterios:

- El control debe dirigirse a las actividades que deben, merecen y requieren ser controladas.
- El proceso debe ser oportuno.
- El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio. Los procesos de control no son gratuitos, en general, su costo incluye:
 - Sistema de monitoreo y procesamiento
 - Personal para operar el sistema
 - Tiempo de personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- El control debe ser preciso. Se deduce entonces que el control debe ser objetivo, claro y preciso.
- El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control, que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

Lo importante es que, dentro de la organización, exista una base de datos de sus RR. HH. que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

3.3.2. Sistema de monitoreo

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye la computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información.

La principal entrada del SIG son los datos. Son los elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Sin embargo, cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, los datos permiten obtener información.

La información tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del dato.

Dentro del departamento de RR. HH., es fundamental contar con un sistema de monitoreo informático que permita almacenar información precisa e histórica de cada miembro de la empresa. Para el personal, esta práctica genera confianza, ya que entienden que se realiza un seguimiento personalizado de cada uno de ellos. Los elementos básicos de pertenencia de cualquier miembro de la empresa están regidos y controlados por el departamento de RR. HH.

En el área de RR. HH., las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad.

- Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
- Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de ellos.
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
- Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
- Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

De lo expuesto anteriormente, no será parte de esta tesis lo referente a los procesos de selección; el foco estará puesto en el uso de herramientas informáticas para el planteo de objetivos, control y evaluación del personal ya contratado y activo de la empresa.

3.4 Gestión de Información

Con el surgimiento de la teoría de la organización, se acentuó la importancia de la información. Una organización es un sistema conformado por personas, recursos materiales e información. Esta última determina el "orden y el caos" entre los individuos, los recursos y en la interrelación personas-recursos. Por esta razón, debe considerarse a las organizaciones como sistemas de información. El impacto de los cambios económicos, políticos, culturales, tecnológicos y otros ha originado una revolución en materia de gestión de información en las organizaciones. Se transformaron las normas, los conceptos, los procedimientos, el comportamiento, así como los productos y los

servicios. Una nueva actitud permea el quehacer cotidiano de la proyección y el desarrollo de las actividades de información; indiscutiblemente el nuevo modelo de gestión tiene como base indispensable la gestión del conocimiento.

Una institución de información es una organización del conocimiento que, mediante un conjunto de procesos, gestiona las capacidades, provee a los equipos de trabajo con recursos para la solución de los problemas de forma eficiente en el menor tiempo posible con el objetivo final de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de aumentar las ganancias. En este sentido, Gilberto Sotolongo (Sotolongo Aguilar G, 1992, pág. 206-211.) expresa que "la gestión de la información se ocupa de los resultados finales, no sólo de citas y localizaciones". Fernández-Molina (Fernández-Molina F.C, 1995, pág. 320-332) lo corrobora cuando afirma que los profesionales de la información y sus instituciones son un factor indispensable para la permanencia de la organización en el mercado.

La gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas.

En el mundo de los servicios de información, las ideas de la calidad no deben vincularse sólo con la tenencia de recursos tecnológicos. Si el usuario/cliente no recibe los servicios como él los solicita y los espera, el fracaso es seguro (Lic. Lourdes Aja Quiroga , 2002, pág. 1).

3.4.1. **Sistema de Información de RR. HH.**

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos que varían de una organización a otras.

- Información
- Procesamiento
- Objetivos

La información puede provenir del ambiente externo (fuera de la organización, por ejemplo, mercado de trabajo, competidores, proveedores, etc.) o del ambiente interno (dentro de la organización, por ejemplo, organigrama de cargos y salarios respectivos en la organización, personas que trabajan en ella, etc.).

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituyen sistemas cerrados.

El punto de partida de un sistema de información de RR. HH. es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información de RR. HH. es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de RR. HH. requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información.

Los sistemas de administración de RR. HH. o los sistemas de información de RR. HH., también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, forman una interfaz entre la gestión de RR. HH. y la tecnología de información. Esto combina los RR. HH. y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión (Carmen de Pablos Heredero, 2006, pág. 102-183).

3.4.2. Planeación de un sistema de información de RR. HH.

Un sistema de información de RR. HH. utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Bases de datos
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento y desarrollo de personal

- Evaluación de desempeño
- Administración de salarios
- Registro y control de personal (ausencias, atrasos, disciplina, etc.)
- Estadísticas del personal
- Higiene y seguridad
- Jefaturas respectivas, etc.

3.4.3. Principales aplicaciones del sistema de información de RR. HH.

A continuación, se describen las principales funciones y aplicaciones de un SII de RR. HH.

3.4.1.1 Indicadores de productividad

Para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado, sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles. En estos casos, es necesario "medir" las actividades de cada uno de los empleados, separar las actividades "productivas" (aquellas que están directamente relacionadas con la empresa) de las "personales" (aquellas que no tienen relación directa con la empresa). De esta manera, se puede cuantificar el costo real (horas hombre) que le toma a cada uno de ellos realizar sus labores, así como las herramientas que utilizan para alcanzar los objetivos (Chiavenato, 1999, pág. 1-123.).

3.4.1.2 Jornada de trabajo

Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual y satisfacer la convención

colectiva. Tiene relación con todas las características propias de la jornada de trabajo.

- Sistemas rígidos y establecimiento de programas flexibles; dentro de estos últimos tenemos:

Semana de trabajo reducida: Las cuarenta horas de trabajo se ejecutan solo en 4 días.

Horario flexible de trabajo: El trabajo se realiza en un proceso ajustable de horas diarias.

Trabajo compartido: Dos o más personas comparten u ocupan un cargo.

Trabajo a distancia: El trabajo se realiza en casa para un empleador externo.

Trabajo parcial: El trabajo es regular, pero no de tiempo completo. Se ejecuta en menos de cuarenta horas.

3.4.1.3 Disciplina

El término “disciplina” se refiere a la condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable según las reglas de uso común y procedimientos de la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. Las personas adaptan su comportamiento a las reglas de la organización en tanto que esta monitorea las metas y la consecución de los objetivos.

Lo ideal es que las organizaciones negocien con sus miembros los estándares de comportamiento que deben seguir.

Algunas personas no aceptan la responsabilidad mediante la autodisciplina ni las normas de comportamiento responsable. Estas personas requieren algún grado de acción disciplinaria externa, con frecuencia denominada “castigo”.

3.4.1.4 Factores relacionados con la disciplina

Cuando se habla de disciplina, los principales factores que deben considerarse son los siguientes:

- Gravedad del problema
- Duración del problema
- Frecuencia y naturaleza del problema
- Factores condicionantes
- Grado de socialización
- Historia de las prácticas disciplinarias de la organización
- Apoyo gerencial

3.4.1.5 Líneas rectoras de la disciplina

En la acción disciplinaria, deben seguirse tres líneas fundamentales:

La acción preventiva debe preferirse a la acción punitiva: el objetivo de la acción disciplinaria debe apuntar a corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente a castigarlo. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro en tanto que la acción punitiva está relacionada con el pasado.

La acción disciplinaria debe ser progresiva: debe seguir una escala que va desde el llamado de atención verbal hasta el despido del empleado.

La acción disciplinaria debe ser inmediata, coherente, impersonal e informativa

El proceso disciplinario debe salir de manera gradual de la órbita de la Administración de RR. HH. para recaer en los gerentes y sus equipos. Esto último conduce a que el órgano de Administración de RR. HH. sea cada vez más consultor y menos ejecutor y burócrata (Dessler, ,2009, pág. 56).

3.4.1.6 Comunicación Interna

La comunicación interna continúa siendo una de las grandes asignaturas pendientes en las empresas. Reconocida por todos los empresarios como una necesidad ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora, la comunicación interna no ha alcanzado todavía ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de RR. HH., técnicos y económicos, adecuados para desempeñarlas.

El gran valor de la comunicación interna estriba en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están arraigadas en una ética de la persona. La comunicación interna, rectamente entendida, es la gran herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracterizan a la empresa contemporánea.

Los canales de comunicación interna utilizan soportes informáticos que están cambiando los roles, las pautas comunicacionales y la geometría de la comunicación interna, donde priman la horizontalidad, la globalidad y la omnidireccionalidad (comunicaciones en red o ComCom). Los soportes informáticos enriquecen la comunicación interna, haciéndola fácil e instantáneamente accesible. La actual batalla del marketing es la de dominar el canal de distribución de la información. Dominar la comunicación horizontal sin fronteras es dominar el mercado (Jesús García Jiménez, 1998, pág. 234).

3.4.1.7 Tablero de Control

En última instancia, la gerencia juzga la función de RR. HH. al evaluar si crea valor para la empresa. La "creación de valor" implica contribuir de forma medible para que la empresa alcance sus metas estratégicas. Los gerentes de RR. HH. generan valor al organizar qué producen empleados con las conductas que la organización requiera para alcanzar esas metas. La pregunta es ¿de qué manera es posible medir formalmente esas interrelaciones y

asignar estándares de desempeño a cada una? Para esto, se utiliza el tablero de control de RR. HH.

El tablero de control es un sistema de medición conciso que a menudo se resume en un “tablero digital”, colocado en un monitor de computadora. El sistema muestra los estándares o las “medidas” que la empresa usa para medir las actividades de RR. HH., las conductas de los empleados que resultan de esas actividades y los resultados de esas conductas que son estratégicamente relevantes para la organización. Al hacerlo, resalta de manera concisa pero detallada la relación causal entre las actividades de RR. HH. y las nuevas conductas de los empleados, los resultados estratégicos y el desempeño de toda la organización (Quijano, J.M. Cornejo, M. Yepes y R. Flores, 2005, pág. 7-36).

3.4.1.8 Información para crear un tablero de control

Para crear un panel de control, el gerente necesita tres tipos de información. Primero, debe conocer la estrategia de la empresa, porque la estrategia determinará cuáles son los resultados importantes de las conductas de los empleados y de la estrategia organizacional, así como la manera en que la organización medirá su desempeño. Segundo, el gerente debe entender las relaciones causales entre las actividades de RR. HH., las conductas de los empleados, los resultados organizacionales y el resultado de la firma. Tercero, el gerente necesita indicadores para medir todas las actividades y los resultados relacionados, en específico las actividades de RR. HH., las nuevas conductas de los empleados, los resultados organizacionales relevantes de manera estratégica y el desempeño organizacional.

Pasos del tablero de control

- Definir la estrategia de negocios. Al final de este paso, la gerencia traduce sus planes estratégicos generales en metas estratégicas específicas posibles de aplicar.
- Describir la cadena de valor de la empresa

- Estudiar y analizar las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.
 - Esbozar un mapa estratégico, que es un diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de una empresa.
 - Identificar resultados estratégicos organizacionales necesarios

Con la ayuda del mapa estratégico podremos visualizar los resultados fundamentales para la empresa.

- Identificar las conductas y habilidades necesarias de la fuerza laboral

¿Cuáles conductas o habilidades deben mostrar nuestros empleados para que la empresa produzca resultados organizacionales estratégicamente relevantes y, por lo tanto, alcance sus metas estratégicas?

- Identificar las políticas y actividades que el sistema de RR. HH. necesita.

Para esto, se requiere ser específicos en las actividades y políticas puntuales.

- Crear un tablero de control

En este punto es muy importante el carácter visual del tablero, que debe mantener la simpleza para una lectura rápida de la situación general de las áreas.

- Seleccionar medidas para el tablero de control

Se define qué se va a medir, el grado de exactitud y la escala.

- Resumir las medidas del *scorecard* en un tablero de control digital

El dicho “una imagen vale más que mil palabras” resume el propósito del tablero de control digital. Este sistema permite al gerente obtener información de manera rápida y precisa de la situación general del área. Si una luz roja parpadea en alguno de los indicadores será señal que se debe atender y corregir.

- Supervisar, pronosticar, evaluar

Una de las grandes ventajas del tablero de control es que permite hacer pronósticos. Las metas financieras, como los presupuestos, son más útiles para indicar a los gerentes los resultados anteriores que para pronosticar la situación del día siguiente. La supervisión de un conjunto equilibrado de medidas del *scorecard* puede señalar problemas futuros (Dessler, 2009, pág. 104).

Como vimos anteriormente, en el capítulo introductorio, esta tesis de maestría solo tomará como punto de análisis el área de I+D. Dicha área de negocios está relacionada con el trabajo colaborativo entre miembros de otras empresas que aportan a Translation Back Office sus capacidades en materia de diseño y desarrollo de software. Estos son proyectos de investigación y desarrollo (I+D) a los cuales Translation Back Office no les asigna personal en producción del negocio sino que los desarrolla con equipos independientes y autónomos que avanzan de manera autónoma hasta llegar a un punto de maduración suficiente para que TBO los involucre dentro de su cartera de servicios y productos. Esta independencia de los equipos de I+D provoca a veces desvíos en la cultura que TBO desea transmitir a su personal, por lo que surge la necesidad de un sistema de RR. HH. para la comunicación interna y la estandarización de procesos en dicha área.

3.5 La nube y plataformas de código abierto

Como se planteó en Jordán, Galperin y Peres (2010), el paradigma digital se debe analizar como un conjunto de tecnologías de propósito general que evolucionan de manera sincrónica, cuyas innovaciones se retroalimentan constantemente, dando origen a un círculo virtuoso que genera un sistema tecnológico de alto dinamismo. La digitalización de datos permite realizar cuatro operaciones básicas: generación y captación de información en diferentes formatos (texto, audio y video), transmisión, cómputo y almacenamiento. Estas funciones están estrechamente ligadas entre sí, son

interdependientes y componen el sistema de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC).

En este contexto, surgió en el último quinquenio el concepto de computación en la nube como forma de combinar la computación distribuida (*distributed computing*) con el acceso a centros de datos mediante la red. Esto permitió la difusión de las operaciones de computación como servicio (*utility computing*) y habilitó acceder a aplicaciones y servicios convergentes avanzados, provistos en tiempo real mediante *streaming* (ITU, 2009).

La computación en la nube es un modelo que permite, en forma conveniente y según la demanda, acceso mediante la red a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser provistos y liberados rápidamente con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción con un proveedor de servicios. Como señala René Bustillo en el capítulo X de su libro, ese modelo tiene cinco características esenciales: autoservicio por demanda, acceso rápido de red, agrupación de recursos, flexibilidad y servicio medido. Se concreta en tres tipos de servicios: software como servicio (SaaS), plataforma como servicio (PaaS) e infraestructura como servicio (IaaS) y puede desplegarse bajo formas privadas, comunitarias, públicas o híbridas.

La migración hacia la computación en la nube se da por muchas razones. La más frecuente es la reducción de costos de operar una infraestructura propia de computación, a los que se agregan la facilidad para responder a picos de demanda. Esto se ve posibilitado por la mayor flexibilidad derivada por la transformación de costos fijos (equipo) en costos variables (renta del servicio de acuerdo al uso), el aprovechamiento de economías de escala y de utilización, y la reducción de costos de entrada a nuevos mercados con los consiguientes efectos positivos en la creación de empresas, particularmente pequeñas, la generación de empleo y el aumento de la competencia.

La evaluación de los beneficios que se obtienen del uso de la computación en la nube es un tema complejo porque puede impactar de forma diferente en diversos sectores de la economía. Además de las empresas que la

implementan, los principales beneficiarios del aumento de la adopción de la computación en la nube son los proveedores de almacenamiento, virtualización, trabajo en red y seguridad. La computación en la nube, como todo cambio de paradigma, presenta problemas y retos al momento de plantearse su utilización en ambientes de TIC que usualmente mantenían “todo bajo control”. Muchos potenciales usuarios indican que las preocupaciones sobre la portabilidad (evitando el lock-in con un proveedor), la seguridad y la privacidad de datos restringen su deseo de utilizar servicios en la nube para datos sensibles. Existe una frustración generalizada entre los participantes en el mercado sobre el marco regulador, especialmente en las esferas de la privacidad de datos y la fiabilidad de los sistemas de soporte, por ejemplo, el suministro de energía eléctrica a los centros de datos Telecom, 2012 (Valeria Jordán, Hernán Galperin, Wilson Peres , 2013, pág. 9 -30).

Por otro lado, podemos describir el uso de las plataformas y comunidades de Código Abierto. Cuando surgieron los sistemas de gestión de contenidos, si bien solucionaron varios problemas en el mundo de la gestión empresarial, también trajeron un problema consigo: los costos de las herramientas que posibilitaban su desarrollo. Al principio, había que pagar por obtener las herramientas; sin embargo, poco a poco se abrieron paso herramientas *open source*, hasta el punto que, en estos momentos, el mundo de las herramientas que soportan los sistemas de gestión de contenidos está prácticamente dividido entre las herramientas que se deben pagar y las de código fuente abierto. No obstante, cada vez más, los programas *open source* se ganan la confianza de los consumidores; sus ventajas sobre los programas comerciales son ostensibles.

El movimiento pro *open source* engloba todos los aspectos necesarios para conducir el desarrollo abierto de las aplicaciones informáticas. Al disponerse del código fuente de un programa en la comunidad de técnicos, creadores de tecnologías y usuarios en general, es posible, mediante el trabajo colectivo, perfeccionar constantemente los programas, compartir soluciones y perfeccionar la herramienta. El *open source* es una nueva filosofía de trabajo en el mundo tecnológico.

En torno a este movimiento giran varios mitos que buscan opacar sus ventajas, a saber: el *open source* no tiene un futuro seguro en el mundo tecnológico, no es seguro emplear programas de este tipo o existen riesgos para su adaptación.

El futuro de los programas de código fuente abierto, por el contrario, es muy seguro y se encuentra en pleno desarrollo gracias a sus formidables ventajas para el trabajo de desarrollo colectivo, así como para la adaptación de los programas a las necesidades particulares de los usuarios. Muchos de estos programas, contrario a lo que algunos puedan pensar, se encuentran respaldados por grandes compañías.

Tampoco es creíble la afirmación que establece que sean inseguros, por ser de código abierto, o que exista riesgo en su adaptación, porque bajo el aparente problema de inseguridad se encuentra el hecho de que, al ser su código fuente de dominio público, miles de creadores y programadores en todo el mundo trabajan para solucionar sus fallas de seguridad y esos resultados son públicos. Por otro lado, se cree que el hecho de que exista la posibilidad de reclamar a una compañía propietaria por el mal funcionamiento de la aplicación es una desventaja; sin embargo, sí existen compañías responsables de los programas, aunque sean *open source* y, cuando algún aspecto del programa no satisface al usuario, éste se encuentra en entera libertad de cambiarlo o mejorarlo en beneficio de sus necesidades.

La selección, implantación y puesta en marcha de una herramienta para la gestión de contenidos es fruto de un estudio y de un análisis detallado de la organización que desea instalarla, de sus objetivos, de los procesos de trabajo y de los recursos de información que utiliza, y de sus usuarios potenciales. En consecuencia, una exhaustiva planificación, resultado del estudio previo, y una rigurosa metodología de puesta en marcha son ineludibles para tener éxito en una iniciativa de gestión de contenidos.

Una institución no debe implantar un sistema de este tipo por moda o por dejarse llevar por la corriente. Existen algunos aspectos clave que el personal

que se ocupa de introducir estos sistemas debe analizar con vistas a determinar si es conveniente o no, por ejemplo:

- Necesidad de minimizar el tiempo y el esfuerzo en la creación, búsqueda y distribución de la información en la institución
- Necesidad de eliminar la duplicidad en el trabajo
- Intranets desactualizadas o desordenadas y con interfaz de difícil navegación
- Poco o nulo control del flujo tanto de información como de usuarios que utilizan los servicios

A partir de estos aspectos, entonces, debe, en aras de implantar un sistema de gestión de contenidos sin equivocación:

- Identificar qué tipo de información es necesario incluir en el sistema
- Analizar cuáles son los puntos prioritarios de la implementación
- Determinar qué herramienta se utilizará para la implementación del sistema
- Crear un cronograma a pequeña escala que involucre poco personal para valorar el desarrollo del sistema
- Involucrar al personal de la institución y hacerlo partícipe del proyecto, brindarle responsabilidades y comprometerlo con su desarrollo

Plone es una herramienta que soporta sistemas de gestión de contenidos de código abierto (*open source*), creada en el 2000 con licencia GPL (Licencia Pública General por sus siglas en inglés); por tanto, cualquier persona puede usar y modificar su código fuente libremente. Es gratuito y no se corre el riesgo de que la licencia expire o de tener que desembolsar grandes sumas de dinero para obtenerlo. Esta herramienta está construida sobre el servidor de aplicaciones Zope y es considerada por muchos especialistas como la creación más madura del mundo Zope. El hecho de ser de código fuente

abierto le suma cientos de contribuidores alrededor del mundo que trabajan en su desarrollo continuo.

A pesar de ser Plone una herramienta *open source*, la Fundación Plone se ha establecido recientemente como una entidad legal que tiene los derechos del código fuente del programa. Esto significa que, a pesar de que, alrededor del mundo, los usuarios tienen la posibilidad de modificar esta herramienta, la Fundación puede defender el proyecto si otra entidad quisiera atentar contra el desarrollo que se ha previsto para ella, además de representar legalmente su nombre y autoría.

Plone es perfectamente compatible con varios sistemas operativos como Windows, Linux and Mac, y posibilita su exploración con varios navegadores. Con esto, garantiza un amplio su rango de usuarios. Asimismo, esta característica se acentúa aún más si se tiene en cuenta que Plone puede instalarse y trabajarse en diversos idiomas, además del inglés y el español.

Un sistema de gestión de contenidos creado con Plone permitirá que los usuarios puedan publicar información, sin esperar por un personal especializado, según reglas establecidas, porque cada usuario tiene asignada una función en el sitio y, según ésta, cada cual posee permisos para realizar ciertas acciones. Así, aunque una persona pueda cargar información en el sistema, ésta se hará visible cuando alguien con el permiso apropiado la publique. Esto garantiza seguridad en el sitio en materia de publicación, quién publica y cuándo se publica, además de cuidar que nadie destruya la información por error debido, por ejemplo, a que muchas personas inexpertas también acceden al sitio. Además de disponer de acceso para usuarios individuales, también es posible crear grupos de usuarios.

Cabe agregar además que Plone permite controlar el flujo de trabajo del sitio mediante la herramienta DCWorkflow; es por ello que, por ejemplo, los documentos que se publican pasan por una serie de estados que el sistema controla y que los usuarios, según sus funciones, pueden manejar de acuerdo con las necesidades. Así, luego de que un documento se crea, está pendiente a ser publicado por otra persona con permiso para hacerlo. Sin embargo, una

vez publicado, puede ser devuelto al estado de pendiente, si es necesario realizar alguna modificación, para darle posterior visibilidad nuevamente. También es posible cargar cierta información en el sitio y planificar el momento en que desea publicarse y el momento en que ella caducará. Así los contenidos expuestos estarán siempre actualizados. Se puede agregar además que Plone no sólo permite controlar el flujo documental, sino también el flujo de trabajo de los usuarios en el sitio.

En una institución, se realizan una serie de actividades que normalmente se notifican por teléfono o por correo electrónico, pero con Plone, se pueden publicar los eventos que ocurrirán y estos pasarán a formar parte de un calendario, y, si las personas no recuerdan un evento específico en una fecha, con sólo mirar el calendario del sitio encontrarán los datos que necesitan. También se pueden publicar noticias de interés institucional y que no sólo pertenezcan a ésta. Pueden ser externas e incluso se pueden realizar vínculos con otros sitios de noticias.

La gestión de contenidos en Plone se realiza mediante su interfaz, concebida de una forma simple y agradable, familiar y apropiada para el usuario. En este entorno de trabajo, es posible tanto explorar los contenidos del sitio, es decir, apreciar cada carpeta y los objetos que incluyen, además de sus características y la posibilidad de realizar acciones con ellos; gestionarlos y consultar cada uno por separado. En resumen, se trata un sistema de jerarquía, donde cada objeto, además de pertenecer a otro y de cierta forma estar relacionado con éste, también tiene autoridad propia y puede consultarse solo. En Plone, pueden gestionarse todo tipo de documentos. No hay límite en cantidad ni en formato.

Los documentos que se agregan en un sistema de información creado con Plone tienen la posibilidad de registrar las discusiones que se producen sobre su contenido, así como permitir o no su discusión pública. Éste es un hecho muy importante cuando se requiere de la contribución y la aprobación de varias personas en un proyecto X. En ese caso, los participantes no requieren reunirse físicamente a discutir sobre el caso, sino que pueden hacerlo en el ambiente virtual de trabajo de la institución, donde quedan grabados sus

comentarios, sin necesidad de que una persona los registre y donde, además, pueden contar con la ayuda de otras personas, que de otra forma no tendrían la oportunidad de aportar sus conocimientos. Así, es posible generar un flujo de discusión en torno a cada documento en el propio contexto donde éstos se crean y se gerencian.

A todos los documentos agregados a un sitio con Plone, se les asignan metadatos automáticamente; pero además, el sistema permite a los usuarios agregar otros metadatos en aras de contribuir a su mejor localización por los motores de búsqueda.

Plone contiene un poderoso motor de búsqueda basado en ZCatalog de Zope. Este motor de búsqueda posibilita que el contenido se catalogue en múltiples formas y pueda recuperarse de forma rápida y eficiente. El motor de búsqueda permite configurar las operaciones, utilizar operadores, buscar por frases y, además, recurrir a la opción de búsqueda avanzada. También es importante destacar que, si bien Plone cuenta con sus propias bases de datos que soportan gran cantidad de información, si es necesario, se pueden instalar y relacionar con el sistema otras bases de datos, así como otros programas como los editores de texto o de imágenes (Sarduy Dominguez, Yanetsys y Urra Gonzales, 2006, pág. 1).

3.6 Conclusión del marco teórico

Hemos descrito la importancia de la administración de RR. HH. en las empresas. Más aun refiriéndonos a una empresa de servicios globalizada. Luego nos centramos en el control, en el cómo y qué medir, y qué hacer con los datos obtenidos. Existen, en la actualidad, sistemas de información exclusivos para la administración de RR. HH. Lo que este trabajo intenta realizar es partir de datos cargados en un sistema de informático transformándolos en información adaptada a la operatoria de una empresa de exportación de servicios y mostrarla en un tablero de mando integral de

RR. HH. Como resultado, se espera contar con una poderosa herramienta de seguimiento y mejora continua para uno de los factores clave en una empresa de servicio como es la gestión de los RR. HH. A lo largo de los diferentes capítulos, iremos definiendo variables y procesos de medición para poder contar con un sistema eficiente de RR. HH.

IV. PROBLEMA E HIPÓTESIS

4.1 Problema

Todo lo expuesto hasta aquí deja como interrogante una pregunta cuya respuesta será la validación de la hipótesis de esta tesis.

¿Se puede diseñar un sistema informático que esté alineado con las necesidades de TBO en una plataforma de código abierto colaborativa?

4.2 Hipótesis

Como hipótesis, se define que es posible diseñar un SII para las necesidades propias de la gestión de RR. HH. en TBO.

V. APLICACIÓN

En este capítulo, se detallan dos etapas principales del diseño de SII que propone este trabajo de tesis:

- El diseño de la estructura de SII de RR. HH
- El diseño de SII

5.1 Diseño de estructura de SII de RR. HH.

5.1.1. Introducción al diseño de sistema

En este capítulo, haremos un análisis de los posibles sistemas informáticos aplicables para solucionar la problemática puntual que plantea esta tesis en el área de RR. HH. Posteriormente, se dejará plasmado el diseño del sistema en términos de diagrama de estados e interfaces utilizables. Debemos aclarar que el desarrollo se realizará únicamente para el área de Investigación y Desarrollo de TBO.

5.1.2. Sistemas informáticos en el mercado

Actualmente existen toda clase de aplicaciones y programas orientados a facilitar el proceso de administración de RR. HH. o gestión del talento humano, desde software que se ofrece por suscripción mensual, hasta programas totalmente gratuitos destinados a Pymes y autónomos.

Ninguno de estos sistemas disponibles en el mercado da respuesta a una problemática puntual de la organización en estudio, ya que ésta requiere un canal de comunicación interna y, por otro lado, un sistema de gestión de

RR. HH. con los parámetros específicos de la organización en cuanto a evaluación de desempeño y trabajo por proyectos. Esto se muestra en los flujos de procesos en los anexos de esta tesis.

De acuerdo a lo expresado en el capítulo de marco teórico, sección de plataformas de código abierto, se realizó un relevamiento exploratorio de los posibles lenguajes y tecnologías de programación que se pueden elegir para este desarrollo. Los que se analizaron con más detenimiento son los más conocidos en la industria: Wordpress, Drupal, Joomla y Plone.

La decisión para el desarrollo es la utilización de Plone, que es un sistema de gestión de contenido o CMS (Content Management System). Es una herramienta muy poderosa y la clave del porqué se lo prefiere está basada en el lenguaje de programación en el que está desarrollado, Python¹², que ofrece muchas posibilidades de personalización para adaptar el sistema a casi cualquier problemática de sistematización de procesos.

A su vez, es un sistema de código abierto en el que se cuenta con una comunidad de desarrolladores que permiten realizar avances rápido y obtener soporte de la comunidad en lo que respecta al desarrollo.

5.2 Infraestructura

De acuerdo a lo expresado en el capítulo de marco teórico, sección de plataformas de la nube, la infraestructura del sistema será de alta disponibilidad y costo variable de acuerdo al uso. Esto se adapta a lo que hoy se conoce como sistema en “la nube”, que permite acceso desde cualquier dispositivo con acceso a Internet.

La computación en la nube, conocida también como servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos (del inglés

¹² Python es un lenguaje de programación interpretado cuya filosofía hace hincapié en una sintaxis que favorezca un código legible.

Se trata de un lenguaje de programación multiparadigma, ya que soporta orientación a objetos, programación imperativa y, en menor medida, programación funcional. Es un lenguaje interpretado, usa tipado dinámico y es multiplataforma.

cloud computing), es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.

La computación en nube presenta las siguientes características clave:

- **Agilidad:** Capacidad de mejora para ofrecer recursos tecnológicos al usuario por parte del proveedor.
- **Costos:** Los proveedores de computación en la nube afirman que los costos se reducen. Un modelo de prestación pública en la nube convierte los gastos de capital en gastos de funcionamiento. Así se reducen las barreras de entrada, ya que la infraestructura se proporciona típicamente por una tercera parte y no tiene que ser adquirida por una única vez y las tareas informáticas intensivas son infrecuentes.
- **Escalabilidad y elasticidad:** Aprovisionamiento de recursos sobre una base de autoservicio casi en tiempo real, sin que los usuarios necesiten cargas de alta duración.
- **Dispositivo e independencia de la ubicación:** Permite a los usuarios acceder a los sistemas utilizando un navegador web, independientemente de su ubicación o del dispositivo que utilice (por ejemplo, una PC o un teléfono móvil).
- La **tecnología de virtualización** permite compartir servidores y dispositivos de almacenamiento y ofrece una mayor utilización. Las aplicaciones pueden ser fácilmente migradas de un servidor físico a otro.
- **Rendimiento:** Los sistemas en la nube controlan y optimizan el uso de los recursos de manera automática. Dicha característica permite su seguimiento, su control y su notificación. Esta capacidad aporta transparencia tanto para el consumidor como para el proveedor de servicios.
- **Seguridad:** La seguridad puede mejorar debido a la centralización de los datos. La seguridad es a menudo equivalente o mejor que la de otros sistemas tradicionales, en parte porque los proveedores son capaces de dedicar recursos a la solución de los problemas de seguridad que muchos clientes no pueden permitirse el lujo de abordar.

- **Mantenimiento:** De todas las aplicaciones de computación, la nube es el más sencillo ya que no necesita instalarse en el ordenador de cada usuario y se puede acceder desde diferentes lugares.

Existe una amplia gama de empresas que ofrecen esta infraestructura como servicio: Amazon, Digital Ocean, Datattec, entre muchas otras.

A continuación, se muestra un diagrama de cómo se desarrolla esta tipo de infraestructura.

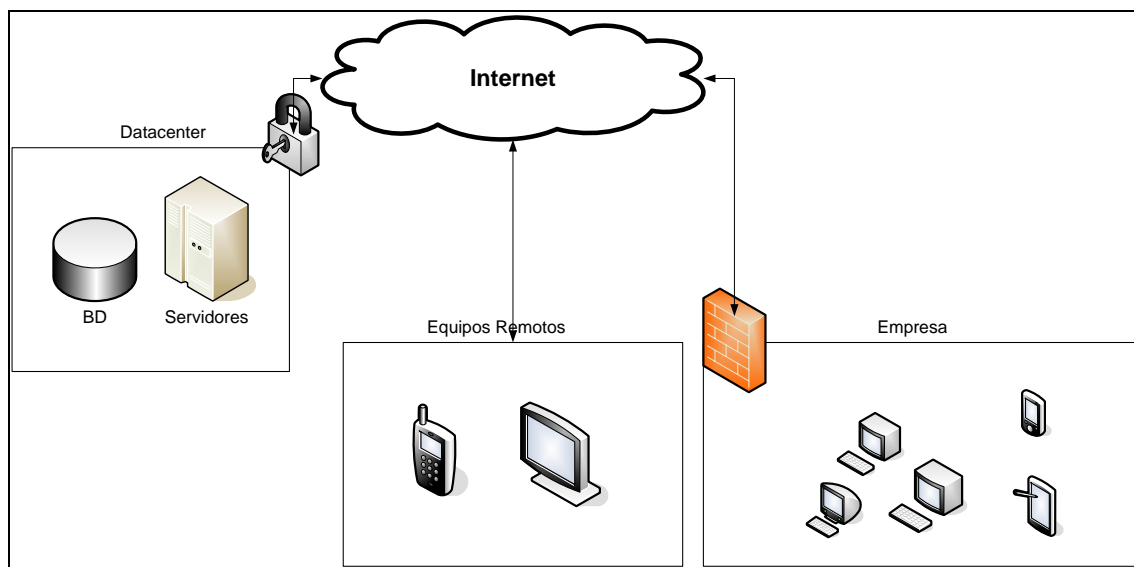


Ilustración V-1

5.3 Diseño del Sistema de RR. HH.

A continuación, describiremos las diferentes partes que forman en su conjunto el diseño del sistema por desarrollar. Es el proceso de determinar la arquitectura (definida anteriormente), las componentes, las interfaces y las demás características de un sistema.

5.3.1.1 Secciones

El diseño del sistema comienza con una determinación de secciones, las cuales tendrán el contenido separado según el perfil y la función que se desea realizar o visualizar.

Estas secciones son las siguientes: Newsletter, Mi Tablero, Miembros, Eventos y Gestión de RR. HH.

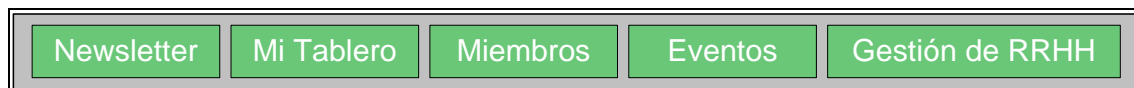


Ilustración V-2

Newsletter

Esta sección contiene la información institucional de la organización. Aquí se pueden encontrar conceptos como Visión, Misión y Objetivos.

Por otro lado, dispondrá de información semanal relevante referida a la empresa. Dicha información estará propiciada por el Gerente de RR. HH., tras haberla recabado de las diferentes áreas o departamentos.

Mi Tablero

Esta sección contendrá información personal del usuario. Será editable y personalizable a su gusto. Aquí se podrán ver los eventos a los que se ha decidido asistir, como también documentación que el usuario considere valiosa. Como relevante dentro de esta sección, el usuario podrá marcar su disponibilidad de acuerdo con los proyectos a los que se encuentre unido. Por otra parte, para los mandos medios y gerenciales, desde esta interfaz se podrá realizar el seguimiento y la posterior evaluación de desempeño del personal a cargo.

Miembros

Esta sección contendrá una tabla de resumen de los miembros del área de investigación y los proyectos a los cuales están unidos. Se podrán ver no

sólo los miembros actuales e internos, sino también los miembros antiguos y externos a la empresa, pero que de alguna manera continúan formando parte de la comunidad de la organización.

Además, esta sección tendrá información de proyectos en los que se encuentre el equipo, y podrá identificar el progreso y los costos asociados a éstos de forma visual y rápida.

Eventos

En esta sección se podrán crear, ver y modificar los próximos eventos por realizarse en la empresa o en los diferentes grupos de trabajo.

Gestión de RR. HH.

Esta sección permitirá el acceso a información específica de RR. HH. sobre el personal, como fecha de ingreso, desarrollo de su carrera, evolución en el puesto, nuevos objetivos y evaluación de desempeño.

Esta sección sólo será accesible para el gerente o el equipo de gestión de RR. HH. de la organización.

Dentro de cada una de estas secciones, podremos encontrar una lista de submenús y aplicaciones. Para poder hacer un detalle más preciso y comprensible, optaremos por hacer un mapa del sitio y, posteriormente, un diagrama de estado.

Para avanzar con dichos diagramas, debemos contar con una descripción de los roles que tendrán los usuarios del sistema, los que les permitirán tomar decisiones sobre diferentes aspectos.

5.4 Roles

Los roles dentro de un sistema informático son una de las claves del funcionamiento y determina quiénes tienen acceso a las diferentes áreas para

ver o editar información. A continuación, se detallan los roles por desarrollar para nuestro sistema de RR. HH.

Administrador

El administrador tendrá permisos de visibilidad y edición de todos los datos del sistema. Además, podrá tener acceso a reportes únicamente disponibles para este rol.

Gerente de RR. HH.

Este rol tiene acceso a la sección “Gestión de RR. HH.” mencionada anteriormente.

Focal Point

El líder de equipo será el líder de una determinada unidad de I+D, tendrá accesos a altas y bajas de miembros de su unidad, como así también a la gestión de los eventos de su unidad.

Coworker

Es el usuario estándar que se encuentra dentro de una unidad de I+D determinada.

A continuación se muestran los permisos de accesos al sistema de acuerdo a la sección y al rol con el que se registre.

Rol	Sección					
	Newsletter	Mi Tablero	Miembros	Eventos	Gestión de RR. HH.	Plone Admin
Administrador	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de RR. HH.	✓	✓	✓	✓	✓	+
Focal Point	✓	✓	✓	✓	+	+
Coworker	✓	✓	+	✓	+	+

Ilustración V-3

5.5 Estructura

La estructura raíz del sistema, como se puede apreciar, es un sistema de gran detalle y con diferentes accesos de acuerdo con el usuario.

Newsletter

A diferencia del resto de las secciones, *Newsletter* contiene información institucional de la empresa. Por tal motivo, no se desarrollan cada una de sus subsecciones como en el resto de los casos. Las subsecciones son las siguientes:

- Company Profile
- Mission
- Vision
- Our means

En la siguiente ilustración, se muestra una captura de pantalla de la sección.

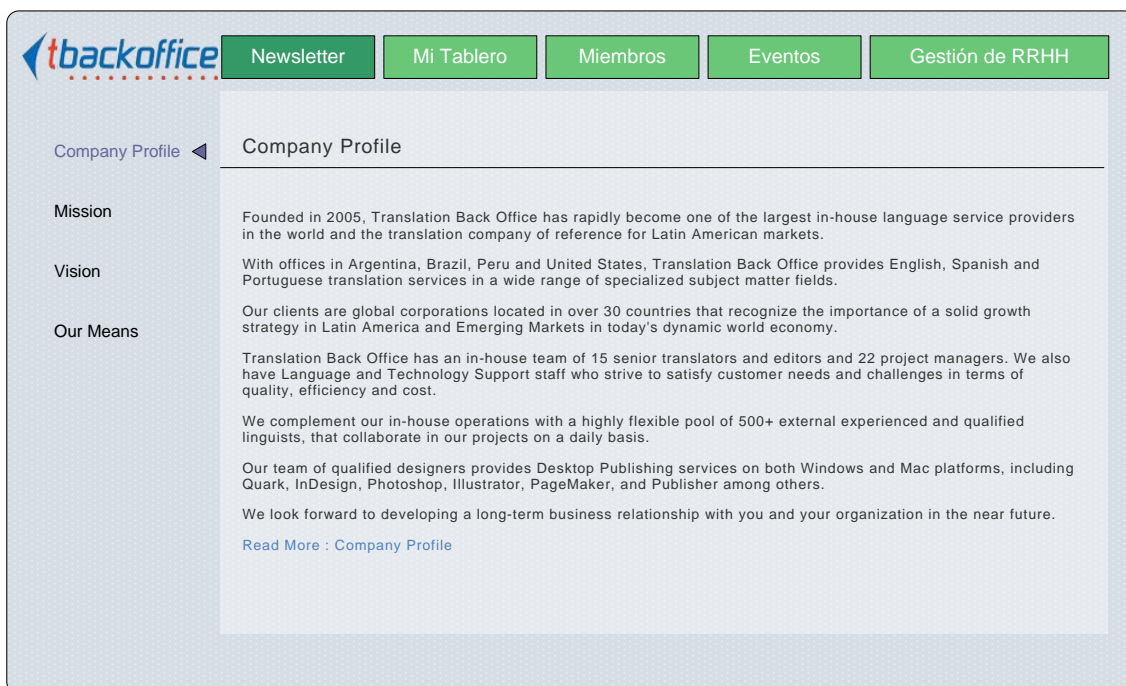


Ilustración V-4

Mi Tablero

La sección *Mi Tablero* contiene información propia del usuario que se encuentra activo en el sistema. A su vez, la sección cuenta con subsecciones que se detallan a continuación. Los líderes de equipo pueden ver objetivos de sus miembros y realizar la evaluación de desempeño. El formulario de Evaluación de desempeño se muestra en el anexo.

Información personal

Esta subsección contiene información personal como podemos ver en la ilustración a continuación.



The screenshot displays the 'tbackoffice' interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and five menu items: 'Newsletter', 'Mi Tablero', 'Miembros', 'Eventos', and 'Gestión de RRHH'. On the left side, a vertical sidebar contains several menu options: 'Información Personal', 'Nueva Tarea', 'Nueva Sugerencia', 'Plan de Carrera', 'Mis próximos eventos', and 'Gestión de Recursos'. The main content area shows the profile of 'Ignacio Martin'. It includes a profile picture with an 'Editar' button below it, and the following details: 'Fecha de Nacimiento: 22/04/1983', 'Correo electrónico: ignacio@inglobe.com.ar', 'Puesto: Gerente de Proyectos', 'Supervisor: Lucas Brizuela', and 'Equipo: [Andrea Cerutti](#) / [Florencia Alvarez](#) / [Alejandro Serfaty](#) / [Esteban Jolser](#)'. There is also a link to 'Editar perfil'.

Ilustración V-5

Nueva tarea

En esta subsección, tenemos la posibilidad de agregar nuevas tareas o eventos por realizar. Dichas tareas quedan reflejadas en un calendario común que todos los miembros del equipo pueden visualizar. Posteriormente describiremos una subsección donde podemos acceder a las tareas/eventos cargados y modificarlos en caso de ser necesario.

The screenshot displays the 'backoffice' interface for creating a new suggestion. The top navigation bar includes 'Newsletter', 'Mi Tablero', 'Miembros', 'Eventos', and 'Gestión de RRHH'. The left sidebar lists 'Información Personal', 'Nueva Tarea', 'Nueva Sugerencia', 'Plan de Carrera', 'Mis próximos eventos', and 'Gestión de Recursos'. The main content area is titled 'Evento sin título' and contains the following fields and options:

- Date: 3/5/2014, Time: 19:30 a 20:30, 3/5/2014, Zona horaria
- Options: Todo el día, Repetir...
- Information: Información del evento, Ver disponibilidad
- Location: Lugar (Introduce una ubicación)
- Video call: Videollamada (Añadir videollamada)
- Calendar: Calendario (Ignacio Martin)
- Description: Descripción (text area)
- Color: Color del evento (checkbox checked, color palette)
- Reminders: Recordatorios (Ventana emergente, 10 minutos, Añadir un recordatorio)
- Display as: Mostrar como (Disponible, Ocupado)
- Privacy: Privacidad (Predeterminado, Público, Privado)
- Invite: Añadir invitados (Introduce las direcciones de, Añadir)
- Invite options: Los invitados pueden (Editar evento, Invitar a otros, Ver la lista de invitados)

Ilustración V-6

Nueva sugerencia

En esta subsección, el usuario tiene la posibilidad de realizar una sugerencia a la organización. Esta sugerencia se envía automáticamente por correo electrónico al departamento de RR. HH. En dicha área, se opta por redireccionar la sugerencia al departamento que corresponda según el caso.

A su vez el sistema permite seleccionar de un menú desplegable la categoría de la sugerencia, dando la posibilidad de seleccionar "Otros", si no corresponde a ninguna de las listadas en el menú.

Al recibir una nueva sugerencia, el sistema envía al usuario que la generó un correo automático que informa que su sugerencia ha sido recibida y se asigna un número identificador único para su posterior seguimiento.

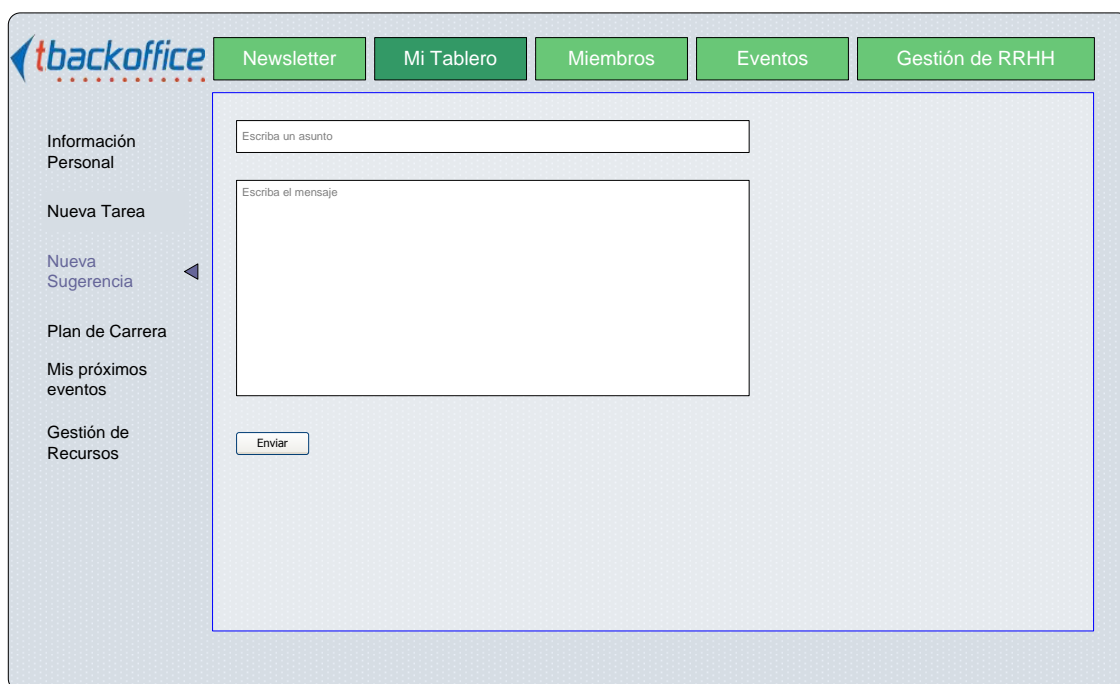


Ilustración V-7

Plan de carrera

En el plan de carrera, se ven reflejados los Objetivos (que son establecidos por el departamento de RR. HH. dentro de este mismo sistema). Además se visualizan los pasos estructurales para poder crecer dentro de un mismo cargo, con los niveles *junior*, *semi senior* y *senior*.

Es necesario aclarar que estos pasos son estándar para todos los colaboradores que tengan un mismo cargo y los objetivos son propios de cada colaborador.

Los objetivos personales se pueden modificar en el menú “Gestión de RR. HH.”, pero como se ha mencionado anteriormente, sólo el departamento de RR. HH. tiene acceso a esta sección. El canal de comunicación en este sentido es unidireccional, de manera que el usuario puede revisar cuáles son sus propios objetivos en un semestre dado.

backoffice

Newsletter Mi Tablero Miembros Eventos Gestión de RRHH

Información Personal

Nueva Tarea

Nueva Sugerencia

Plan de Carrera

Mis próximos eventos

Gestión de Recursos

Objetivos Q1 2014

- Generar un nuevo cliente en el sector automotriz
- Disminuir el nivel de ausentismo un 20%
- Lograr cumplimentar con las 500 hs de capacitación en el equipo

Próximo Paso Jerárquico: Semi Senior a Senior

Requerimientos Académicos:

- Postgrado en administración de empresas
- Aprobación del examen PMP

Requerimientos Laborales:

- 2 años de experiencia en la empresa
- Tener mínimo 5 personas a cargo
- Haber liderado un proyecto de mas de 7 meses de duración

Ilustración V-8

Mis próximos eventos

Aquí veremos los próximos eventos y las tareas del equipo reflejadas en un calendario con vista diaria, semanal o mensual.

Se podrá ver un detalle de las tareas y de los eventos al hacer clic en ellos, como así también cambiar su descripción y duración.

Como vemos en la ilustración, la navegación por el calendario se realiza de acuerdo con los formatos habituales de uso de calendarios, lo que permite mostrar distintos meses y ver resaltados los días en los que exista alguna tarea o un evento para su fácil visualización.

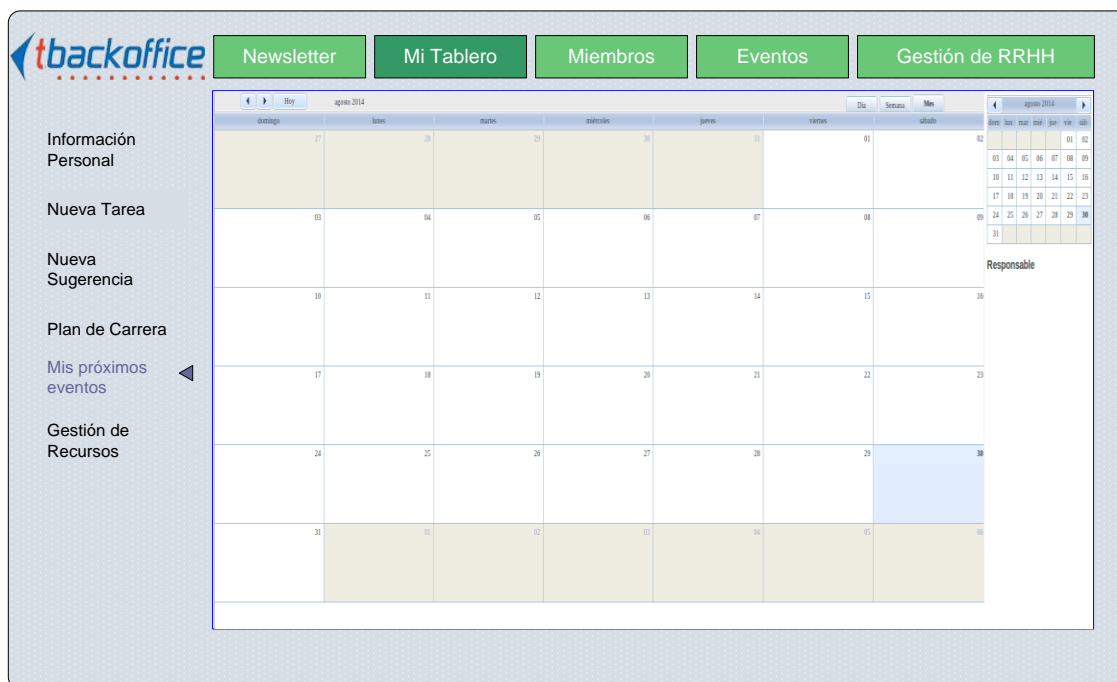


Ilustración V-9

Gestión de recursos

Esta subsección es sólo accesible para los líderes de equipo. Permite observar información detallada de cada uno de los miembros y acceder al formulario de evaluación de desempeño en caso de ser necesario. Además, existe la posibilidad de ver los objetivos planteados para ese semestre y el historial de evaluaciones de desempeño con el fin de detectar tendencias.

backoffice Newsletter Mi Tablero Miembros Eventos Gestión de RRHH

Información Personal

Nueva Tarea

Nueva Sugerencia

Plan de Carrera

Mis próximos eventos

Gestión de Recursos

EQUIPO DE TRABAJO

Nombre	Apellido	Cargo	Evaluación	Objetivos	Historial
Alejandro	Serfaty	Lider Técnico	<input type="button" value="Evaluar"/>	Ver Objetivos	Ver Historial
Andrea	Cerutti	Coworker	<input type="button" value="Evaluar"/>	Ver Objetivos	Ver Historial
Florencia	Alvarez	Coworker	<input type="button" value="Evaluar"/>	Ver Objetivos	Ver Historial
Esteban	Josler	Coworker	<input type="button" value="Evaluar"/>	Ver Objetivos	Ver Historial

Ilustración V-10

Miembros

En la sección *Miembros*, figura un listado de los miembros del equipo como así también otra información útil del proyecto en el que se encuentra el equipo, a saber: porcentaje de avance, fecha de inicio y costo estimado. En esta sección, el perfil líder de equipo podrá agregar a nuevos miembros.

The screenshot displays the 'tbackoffice' web application interface. At the top, there is a navigation bar with five green buttons: 'Newsletter', 'Mi Tablero', 'Miembros', 'Eventos', and 'Gestión de RRHH'. The main content area is titled 'Equipo de Trabajo' and includes a sidebar with 'Integrantes' and a left-pointing arrow. The main content is divided into two sections: 'Equipo de Trabajo' and 'Información del Proyecto'. The 'Equipo de Trabajo' section contains a table with three columns: 'Nombre', 'Apellido', and 'Cargo'. The 'Información del Proyecto' section includes a progress bar for 'Porcentaje de Avance' at 50%, and fields for 'Fecha de Inicio' (02/08/2014) and 'Costo Estimado' (\$ 324,000.00). A large button labeled 'Agregar Miembro' is positioned at the bottom center, with a smaller 'Cargar Nuevo' button below it.

Nombre	Apellido	Cargo
Alejandro	Serfaty	Lider Técnico
Andrea	Cerutti	Coworker
Florencia	Alvarez	Coworker
Esteban	Josler	Coworker

Información del Proyecto

Porcentaje de Avance 50%

Fecha de Inicio 02/08/2014

Costo Estimado \$ 324,000.00

Agregar Miembro

Cargar Nuevo

Ilustración V-11

Eventos

En esta sección, se observa la posibilidad de agregar nuevos eventos, ya no a nivel de equipo, sino a nivel de empresa.

Nuevo evento

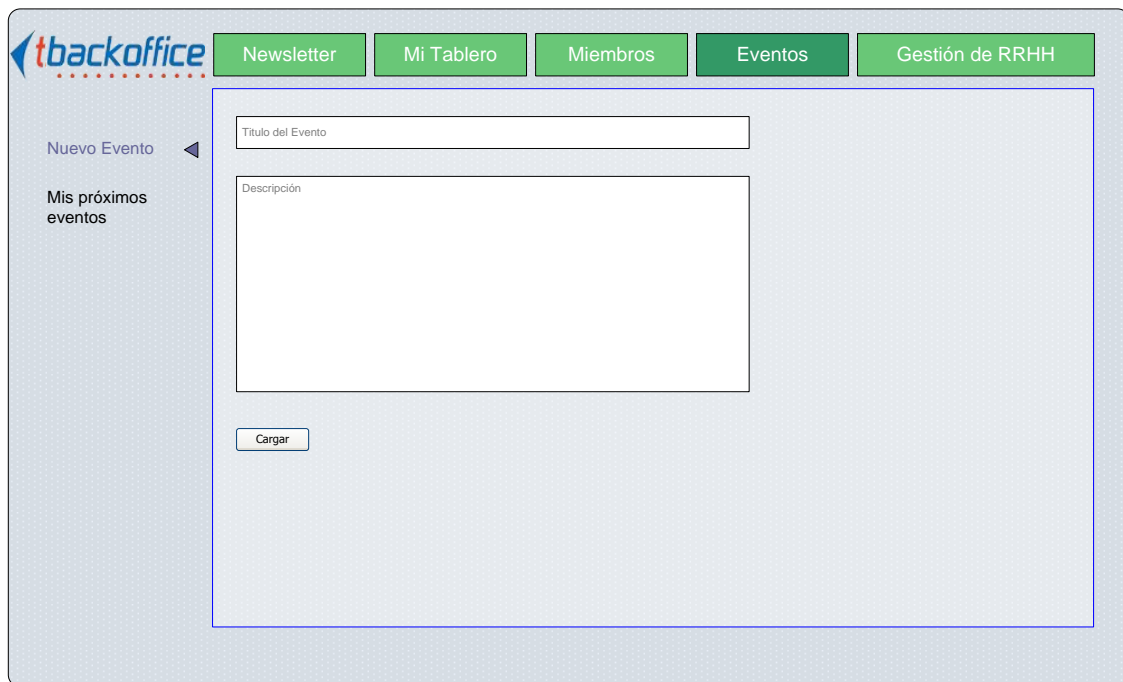


Ilustración V-12

Próximos Eventos

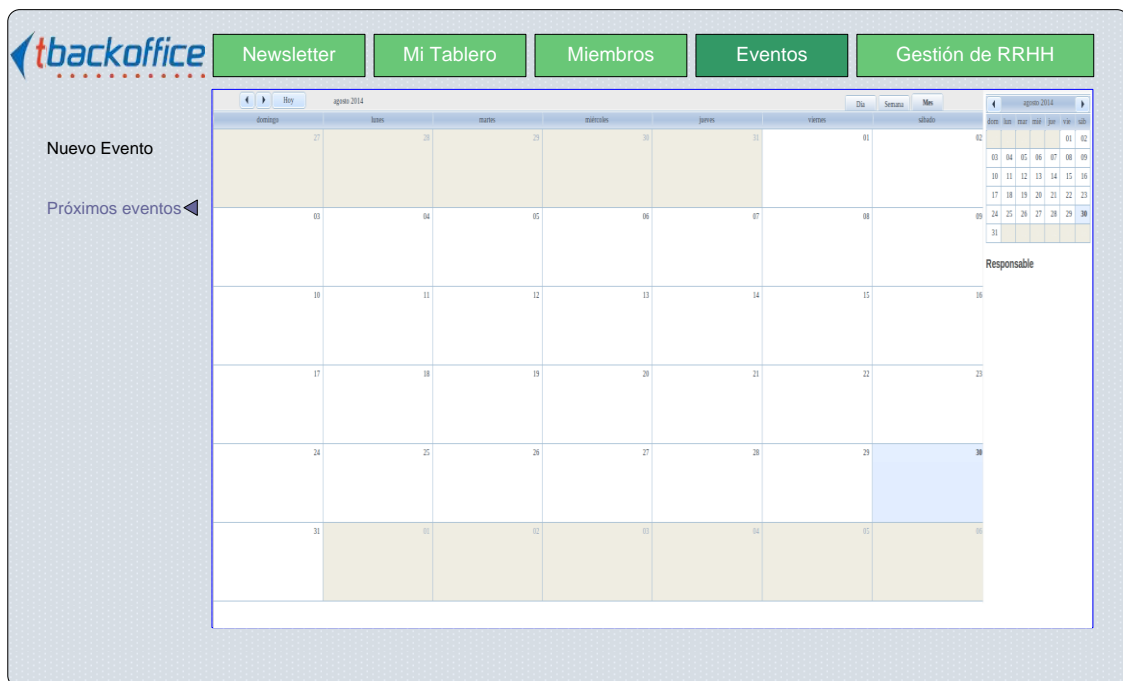


Ilustración V-13

Gestión de recursos <solo gerente de RR. HH.>

A esta sección, sólo tendrán acceso los miembros del departamento de RR. HH. Esta es quizá una de las áreas centrales del desarrollo que permite

ver de manera gráfica la información de RR. HH. que se va introduciendo en el sistema. Aquí se realizan una serie de cálculos para los desarrollos.

Fecha de ingreso

Esta subsección muestra y permite modificar el alta de un determinado colaborador de la empresa.

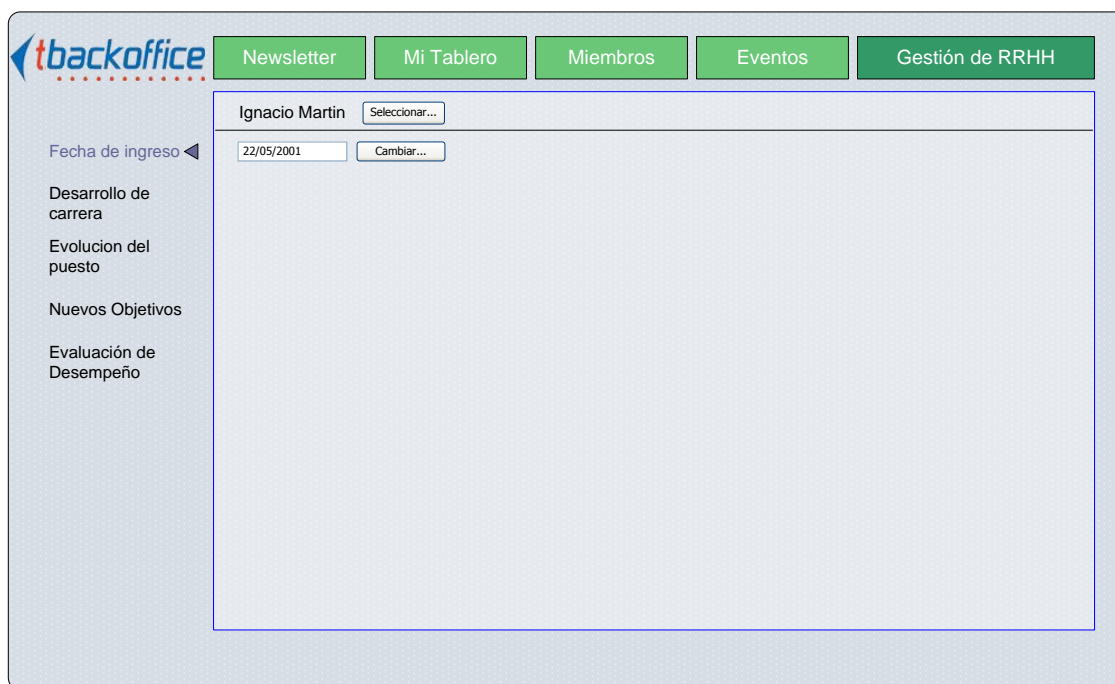


Ilustración V-14

Desarrollo de carrera

En la sección desarrollo de carrera, se puede visualizar de manera rápida y clara cuáles fueron los hitos de un determinado colaborador a lo largo de su carrera. Esta pantalla permite modificar y agregar hitos según corresponda. Es una forma rápida de detectar lapsos de inactividad del colaborador que pueden deberse a la falta de motivación dentro del desarrollo de sus tareas.

Año	Evento	Estado
2001	Ingreso a Translation Back Office SA	Caída
2002	Coordinador de Proyectos	Caída
2003	Diplomado Certificación PMI	Caída
2006	Titulo de Ingeniero en Telecomunicaciones	Caída
2008	Gerente de Proyectos Tecnológicos	Caída
2011	Magister en Administracion de Empresas	Caída

Ilustración V-15

Evolución del puesto

En la subsección *Evolución del puesto*, se pueden ver de forma gráfica las variaciones dentro del desarrollo profesional de un colaborador. Esto está diseñado en virtud de tres aspectos: evaluación de desempeño, hitos (profesionales) logrados y realizaciones personales logradas. Es importante destacar que el peso está puesto casi de forma completa en la evaluación de desempeño, ya que es la principal fuente de información para el desarrollo profesional de un colaborador.

De manera interactiva, se puede hacer clic en cada uno de los puntos que determinan la curva y se obtendrá información sobre ese instante en el tiempo de acuerdo con los registros realizados en el sistema. A su vez, se podrá aumentar o disminuir la línea de tiempo de acuerdo con un período específico que se desea mostrar.

De acuerdo con lo establecido con la gerencia de RR. HH., para un desarrollo posterior se genera un código de colores por medio del cual se detecta de forma visual cuándo se encuentra un caso de caída en el desarrollo profesional de un colaborador dentro de su cargo.

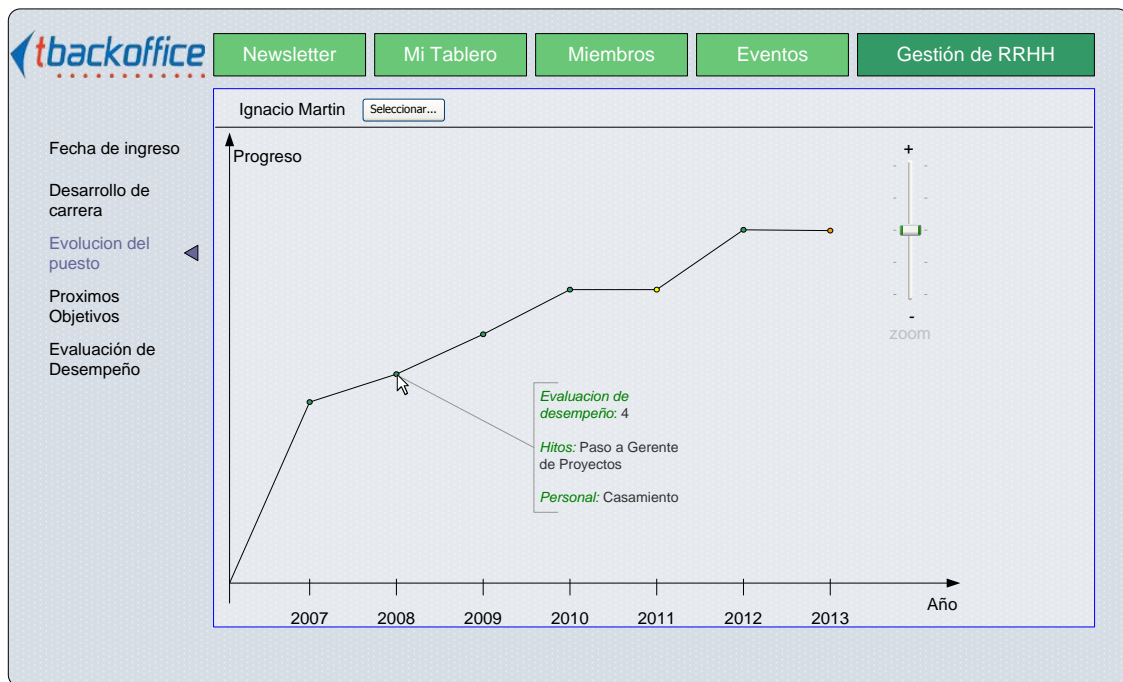


Ilustración V-16

Próximos objetivos

En esta subsección, se establecen los próximos objetivos del colaborador para el siguiente período.

The screenshot shows the 'backoffice' interface with the same navigation tabs. The user profile is Ignacio Martin. The sidebar menu is the same. The main area is titled 'Periodo 1er Semestre 2014' and contains a section for 'Objetivos' (Objectives). There are four objectives listed, each with a dropdown menu and two radio buttons for 'Logró' (Achieved) and 'No Logró' (Not Achieved):

- Objetivo 1: Titulo PMP (dropdown) - Logró No Logró
- Objetivo 2: Obtener 20% mas trabajo de Caterpillar (dropdown) - Logró No Logró
- Objetivo 3: Aumentar la productividad 5% (dropdown) - Logró No Logró
- Objetivo 4: Rediseñar comunicación en el equipo (dropdown) - Logró No Logró

Below the list is a link 'Agregar Objetivo' (Add Objective) and an 'Aplicar' (Apply) button.

Ilustración V-17

Como vemos en la ilustración anterior, se puede marcar en esta pantalla la obtención o la falta de obtención de los objetivos planteados y, una vez finalizado el período en evaluación, registrar esos objetivos.

Evaluación de desempeño

En la última subsección dentro de la Gestión de RR. HH., se podrán ver de manera rápida los históricos de las evaluaciones de desempeño realizadas al colaborador. La información de las diferentes descripciones de los ítems evaluados se encuentra en los anexos.

	1er sem. 2012	2do sem. 2012	1er sem. 2013	2do sem. 2013	1ro sem. 2014
Orientación al cliente (interno y externo)	4	4	3	4	4
Competencia técnica	3	3	4	3	5
Comunicación	3	4	4	4	5
Flexibilidad	5	5	4	3	5
Iniciativa-autonomía	3	5	4	3	4
Manejo de situaciones adversas	2	4	4	3	4
Liderazgo	4	4	2	4	4

Ilustración V-18

5.6 Implementación

La implementación del sistema escapa del alcance de este trabajo de tesis. En reglas generales, debemos aplicar un proceso de *bottom up* (de abajo hacia arriba). Se deberá comenzar con algunos proyectos con el fin de comprender los errores o las mejoras al sistema. Así se podrá ir abarcando la totalidad de área de I+D, donde todos los proyectos formarán parte del sistema, y de esta manera, se lograrán unificar los criterios de desarrollo y material común de investigación. Por su parte, la gerencia y los mandos medios deben poder ejecutar un sistema de seguimiento lo más cercano posible del miembro del área para poder lograr el compromiso que se requiere en este tipo de actividades.

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En este capítulo, se describen las conclusiones y las propuestas que deja como legado este trabajo.

6.1 Conclusiones

A lo largo del trabajo de tesis, hemos investigado diferentes autores que hablan de la importancia de la gestión de RR. HH. y de los sistemas de información para permitir dicha gestión. En todos los casos, encontramos un denominador común: la necesidad de mantener motivado y valorado al capital humano de la organización. Dentro del entorno cambiante de la pyme Argentina, muchas veces resulta difícil retener al personal debido a la oferta del mercado y a la baja capacidad de organizaciones pequeñas y medianas de realizar un “plan de carrera” para sus miembros a los fines de introducirlos en un proceso de mejora continua sostenible en el tiempo. En gran parte de este análisis, el sistema informático que soporta la recopilación de datos para producir información resulta clave, sobre todo en un proceso de crecimiento organizacional como experimenta Translation Back Office SA, empresa en la que se basa el trabajo.

Por otro lado, como expresamos en el capítulo de marco teórico, la utilización de plataformas de código abierto y en la nube permiten a las empresas pyme acceder a productos o plataformas de software de altos niveles de desarrollo, lo que permite una innovación abierta que consiste en tomar algo de una comunidad desarrolladora, mejorarlo y volver a retroalimentar el sistema. Esto produce, a nivel organizacional, una innovación cultural en la forma de utilizar de mejor manera los recursos dentro y fuera de la organización, generando la noción de desarrollos colaborativos para, desde las

pymes, estar a la altura de las grandes empresas en su set de herramientas de software.

6.2 Verificación de hipótesis

La hipótesis planteada se verificó y se determinó el diseño del sistema durante el desarrollo de este trabajo de tesis. El interrogante que origina este trabajo de tesis, planteado en el capítulo de Problemas e Hipótesis, ¿Se puede diseñar un sistema informático que esté alineado con las necesidades de TBO en una plataforma de código abierto colaborativa? queda confirmado. A continuación se realiza una descripción de lo realizado.

Se parte de un relevamiento de la organización detectando la necesidad de realizar una mejora en el área de RR.HH. sistematizando digitalmente los procedimientos. Esto se obtiene entrevistando al gerente del área y realizando un relevamiento de documentación. A continuación se obtienen métricas comparativas con organizaciones con estructuras similares con un grado mayor de madurez para poder obtener una visión de la forma en la que estos resuelven dicho problema. Esta comparación se vislumbra dos cuestiones importantes, primero las ventajas de realizar desarrollos sobre plataformas de código abierto partiendo de una estructura ya realizada de la cual se parte sin necesidad de comenzar un desarrollo desde cero y en segundo lugar se confirma la necesidad de implementar un sistema en esta área para poder escalar como empresa.

Una vez que se tuvo claro la necesidad de implementar un sistema y la viabilidad de hacerlo a través de herramientas de código abierto. Se realizó una exploración de las opciones disponibles en el mercado, optando por una herramienta llama Plone debido a su flexibilidad y confiabilidad teniendo en cuenta el lenguaje en el que está programado y los casos de éxitos en los que se encuentra funcionando.

Del relevamiento de documentación realizado en el área de RR.HH. se diseñan las diferentes interfaces del sistema para automatizar los procedimientos quedaron plasmadas en este trabajo como deberían verse y que campos debería tener el sistema para poder relevar los datos y posteriormente poder mostrar la información necesaria. Se puede observar como en el capítulo de desarrollo se describen y muestran las interfaces del sistema. Además quedan definidos los roles y sus respectivos permisos para realizar ingreso u obtención de datos según su jerarquía lo requiera.

Por último se define que el desarrollo de una solución basada en una plataforma de código abierto es una forma de desarrollo alineada con el espíritu y la cultura de la empresa, ya que habla de un desarrollo colaborativo, dejando como legado a la comunidad Plone, una vez finalizado el desarrollo, un módulo para RR.HH que aunque este enfocado a TBO como organización puede servir de base para otras empresas de servicios, que a su vez lo retroalimenten y vuelvan a impactar en la organización en forma de mejoras y corrección de errores que suelen aparecer en los sistema digitales.

6.3 Propuesta realizada

Se describen, en esta sección, los aportes prácticos y teóricos que quedan como legado de este trabajo de diseño.

6.3.1. Aportes prácticos

De acuerdo con la problemática existente en una organización principalmente abocada a la producción de servicios lingüísticos, se diseñó en el presente trabajo un sistema de información íntegramente digitalizado, donde los canales de información fueron sustituidos por canales más adaptados a la realidad actual de comunicación interpersonal.

La empresa TBO recibe el diseño del SII de RR. HH. que permitirá mejorar la gestión del área, siendo una innovación para la empresa que, a su

vez, podrá ser posteriormente aplicada a otras áreas con la metodología de diseño adoptada.

Por otro lado, se deja establecido, en el capítulo de aplicación, en la sección de diseño de sistema, una jerarquía de uso de la plataforma a través de roles y permisos que se adapta perfectamente a la estructura de TBO. Esto se diferencia para poder ser aplicado en otras áreas de la organización e incluso puede tomarse como ejemplo para desarrollos en otras empresas.

Otro aporte práctico, como se describe en los capítulos de marco teórico y fundamentación, es el desarrollo en plataformas de código abierto en la nube que permiten la alta disponibilidad y una comunidad de soporte para evolucionar el sistema.

6.3.2. **Aportes teórico**

Se utilizaron conceptos y una metodología de desarrollo colaborativa que sientan las bases para desarrollos completos de SII para RR. HH. Se utilizan las tecnologías más avanzadas para implementarse en empresas de cara a la innovación continua.

El desarrollo de este trabajo de tesis se basó específicamente en la empresa para la cual se realizó: Translation Back Office SA, pero podría sentar las bases para poder ser aplicado por otras empresas exportadoras de servicios similares.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A., Katz, R., Konwinski, A., y otros. (2009). *Above the Clouds: A Berkeley View of Cloud Computing*. Berkeley: University of California.
- Banegas, R. (2000). EL CUADRO DE MANDO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA GESTIÓN SOCIAL: RECURSOS HUMANOS Y MEDIO AMBIENTE. *REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*, pp. 107-147.
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Madrid.
- Cisco. (2012). *Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology*. Cisco.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico DC: Pearson.
- Dominguez, S., & Gonzalez, U. (2006). Sistemas de gestión de contenidos: En busca de una plataforma ideal. *ACIMED[online]*, pp. 0-0.
- Gartner. (2012). IT Spending Forecast 2Q12 Update y Public Cloud Services Forecast 2Q12 Update. *Global Pulse*, 3-76.
- Herederó, C. d. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. ESIC.
- Jiménez, J. G. (1999). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz de Santo.
- Jordán, V., Galperin, H., & Peres, W. (2013). *Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad*. Madrid: CEPAL.
- Lauzán, O. C. (2005). *Una Oportunidad para los Sistemas de Salud*. La Habana: Editorial Ciencias Medicas.
- McKay, A. (2006). *The Definitive Guide to Plone[online]*. Houston.

McKinsey, J. M. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. California: McKinsey Global Institute.

Quijano, S., Cornejo, J., Yepes, M., & Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, vol. 36, 7-36.

Quiroga, L. L. (2002). *ACIMED*. Ciudad de La Habana.

Tramullas, J. (2005). *Herramientas de software libre para la gestión de contenidos [en línea]*. Zaragoza.

Anexos

Entrevista personal con el gerente

La siguiente entrevista se realizó el 04/06/2013 a Florencia Argüello, gerente de RR. HH. de Translation Back Office.

Lugar: Oficinas de Translation Back Office SA

1. ¿Cuántos miembros tiene el área?
Dos personas.

2. ¿Cuáles son sus funciones principales?
Selección. Gestionar las evaluaciones de desempeño, gestionar capacitaciones (propuestas por los jefes de equipo), gestionar licencias (no las autoriza, sino las gestiona). Presentar novedades para la liquidación de sueldo al estudio contable externo. Gestión de trámites varios para empleados fuera de convenio. Mediación entre empleados.

3. ¿Con cuáles áreas tiene relación principalmente?
Gerencia. Jefes de equipos. Administración. No tiene relación con IT, DTP, ni sistemas.

4. ¿Cuál fue la evolución del área?
Nació en septiembre de 2006, con una sola persona en el departamento.

Sólo trabajaba con asistencia y licencias.

Se recibió capacitación ICDA, consultores. Se asistió a congresos.

En 2009, ingresa una persona más. En 2009, se escriben los procesos para reclutamiento y capacitación.

5. ¿Tiene documentación de los procesos del área?
Sí.

6. ¿Cómo maneja los legajos de cada miembro de la empresa?
Sólo se maneja la información legal exigible en el estudio. En el archivo de la empresa, de forma mixta (papel y digital) se encuentra la información de legales, CV, FODA y test psicotécnico, certificados médicos, Anses.

7. ¿Existe documentación de los canales de comunicación formales de la organización?
No.

8. ¿Cuáles son las principales características de la cultura de la empresa?

Flexibilidad, transparencia de abajo hacia arriba en la organización, buena gente, informalidad/espontaneidad. Cultura de puertas abiertas. Cultura casual. Cultura joven y abierta sin formalidades.

9. ¿Realiza sólo funciones de RR. HH.?

No.

10. ¿Dónde se encuentra la información crítica del área?

En los e-mails y en el estudio contable. En el servidor, carpeta HR (banco de horas, días otorgados, etc.). En archivo, en hard.

Info disponible:

Procesos (en ISO)

Criterios de evaluación

Legajos

NO evolución educativa.

NO evolución de cambio de área.

NO registro de canales de comunicación.

NO incluye PERÚ el área de RR. HH.

Entrevista con el gerente de sistema del diario La Voz del Interior

Entrevista realizada Gerente de Sistema del diario La Voz del Interior.

Ignacio Martin (IM): ¿Los sistemas informáticos de la empresa fueron desarrollos propios o se utilizaron herramientas del mercado?

Gerente de Sistema del diario La Voz del Interior (GS): *Tenemos un total 68 sistemas informáticos diferentes, incluidas todas las áreas operativas y los sistemas propios del área tecnológica de control y monitoreo. Esto implica que muchos de los sistemas son desarrollo propio y otros tantos comprados. Cuando hablamos de comprados, pueden ser "enlatados", es decir, sistemas que ya existen en el mercado y se compran así como están, y otros que se encargan desarrollar a proveedores que pueden ser locales, nacionales o en algunos casos internacionales.*

IM: ¿Qué datos se recaban con las herramientas informáticas de RR. HH.? ¿Sólo datos hard (ausentismo, planilla de vacaciones, etc.) o también soft (motivación, inquietudes, etc.)?

GS: *En RR. HH., hasta hace 4 años, teníamos el sistema Meta4 en el cual teníamos la nómina para liquidar sueldos, ausentismo, vacaciones, legajos, desarrollo organizacional, plan de carrera, etc. etc. Luego de la adquisición de la mayoría accionaria por parte de un grupo multimedia nacional, se migró la parte hard al sistema SAP RH que tiene dicho grupo. No obstante, se mantuvo Meta4 para los datos históricos y de legajo.*

IM: ¿Cómo se muestra la información de RR. HH. en la organización? ¿Existen jerarquías de acceso?

GS: *Se desarrolló una intranet a través de la cual el departamento de RR. HH. publica la información relevante al personal, pero también cada área tiene su espacio particular donde publicar la información específica que quiera transmitir o explicar al resto. No obstante, cada pieza de información que RR. HH. sube a la intranet, dispara el envío de un e-mail a todo el personal que informa que existe dicha pieza con un link para que se la visite. Esto es porque el e-mail es un medio que todo el mundo está controlando permanentemente, en cambio*

nadie visita todo el tiempo una página web como la intranet. Vía el link en el e-mail, la gente visita la página. Es importante cómo se redacta el "asunto" del mensaje, de modo que sea atractivo e invite a hacer clic en el link. La organización no tiene acceso a los sistemas de RR. HH. específicos, salvo el personal de RR. HH. y con jerarquías, algunos pueden acceder a la nómina, a la nómina confidencial, otros a legajos, etc.

IM: ¿Cuál es la principal ventaja que se encontró al sistematizar los datos del área de RR. HH.? ¿Se dieron mejoras en el seguimiento de cada miembro de la empresa?

GS: *Sí. Fundamentalmente en lo que respecta al control de ausentismo, consumo de las vacaciones actuales y del año anterior remanente, etc. Esto en lo que respecta a lo nuevo que se realizó. Los datos duros siempre estuvieron sistematizados desde hace más de 25 años. No nos imaginamos el seguimiento de los RR. HH. sin sistema.*

IM: ¿Cómo calcula el costo vs beneficio de un nuevo desarrollo de sistema informático para la empresa?

GS: *Depende del caso. La pregunta apunta al desarrollo, pero también incluyo la compra y la implementación o el encargo de uno nuevo a un proveedor. A veces usamos el análisis costo-beneficio directo cuando comparamos el costo total contra el beneficio económico esperado. Medimos, a veces, el plazo de retorno de la inversión; o sea, el tiempo que el proyecto necesita para pagarse a sí mismo. En otros casos, la TIR, cuando es muy grande el proyecto; es decir la rentabilidad; y la aprobamos cuando la TIR es mayor que el costo del capital del proyecto. Pero lo más común es que el proyecto no se pueda justificar únicamente con estos métodos. Hay unas métricas de la consultora Gartner que miden distintos tipos de beneficios y el impacto económico de cada uno. Por ejemplo, medir la relación con el cliente, si mejora 50 % (utilizando encuestas como Gallup o alguna local), entonces decimos si valió la pena. En otras ocasiones, medimos el costo de no hacerlo, por ejemplo, si no cambiamos tal sistema, el costo de mantenimiento o de pérdida de competitividad será tal o cual.*

IM: ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización? ¿Por Intranet?

GS: *Sí, la intranet descripta. Allí también se administran sorteos y concursos, y el listado de beneficios al personal. Nuestra industria maneja muchos canjes publicitarios por productos de anunciantes y muchas veces los ponemos a menor costo al personal u otras veces los sorteamos gratuitamente entre ellos, por ejemplo entradas a espectáculos, etc. Todo eso lo administra la intranet.*

IM: ¿Los inputs del sistema de RR. HH. son automáticos o manuales?

GS: *Hay de los dos casos.*

IM: ¿Cómo gestiona las redes sociales dentro de la organización y hacia afuera?

GS: *Tenemos cuatro puestos contratados, llamados Community Managers. Se encargan de las redes sociales Twitter y Facebook para todos nuestros productos, tanto editoriales como comerciales, clasificados, club de beneficios, etc.*

IM: ¿Tiene un proceso estándar para la implementación de un nuevo sistema de información?

GS: *Existe un proceso de análisis, requerimientos, desarrollo, implementación, prueba y migración de sistemas. No obstante, no es estándar, ya que cambia según el sistema y el tipo de área. Es imposible en esta industria que sea estándar.*

IM: Cuando se emprende un nuevo desarrollo, ¿se analiza tercerizar o desarrollar de forma interna?

GS: *Sí, se hace dicho análisis, sobre todo en el área web o digital.*

Criterios de competencia para la evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Evalúe el desempeño del titular del puesto (o su propio desempeño en el caso de estar realizando una autoevaluación) teniendo en cuenta la calidad global de la gestión realizada para alcanzar los objetivos. Califique cada indicador con un nivel según las definiciones que se detallan a continuación.

CUADRO DE CALIFICACIONES		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Superó expectativas	Constantemente logra resultados que exceden sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
4	Alcanzó plenamente	Con frecuencia logra resultados que exceden sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
3	Sólido (alcanzó)	Cumple con sus responsabilidades y las exigencias del puesto sin producir excesos ni defectos en los resultados que logra. Su desempeño se ajusta con exactitud a lo que se espera del puesto.
2	Requiere mejora	Los resultados que logra, a veces, no cubren sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
1	No alcanzó	Los resultados de su trabajo frecuentemente no cubren sus responsabilidades y las exigencias del puesto.

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)

Actitud orientada a conocer y comprender los requerimientos del cliente y saber explicarlos a otras personas, en caso de ser necesario, mediante una comunicación clara y fluida.

Implica el deseo de ayudar al cliente y utilizar todos los medios a nuestra disposición para cumplir con sus necesidades y resolver los problemas que puedan surgir. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad.

COMPETENCIA TÉCNICA

Implica el grado de dominio de los conocimientos y herramientas técnicas que requiere el puesto, así como también su aplicación a las tareas cotidianas.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Además, implica la capacidad de escuchar al otro y entenderlo y la predisposición para promover el diálogo franco, abierto y frecuente; contribuir a la comprensión de los objetivos y las decisiones del equipo y de la organización; argumentar, concertar e intercambiar ideas en pos del mejoramiento de la gestión en general; manejar efectivamente la expresión oral y escrita; compartir la información necesaria.

FLEXIBILIDAD

Es la capacidad para adaptarse y mantenerse efectivo en situaciones variables, de cambiar de enfoque a medida que la situación lo requiera y de promover los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

INICIATIVA-AUTONOMÍA

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen de manera cotidiana. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar respuesta de toda la línea jerárquica, para evitar así el agravamiento de problemas menores. También implica la propuesta de mejoras aunque no haya un problema concreto que requiera solución.

MANEJO DE SITUACIONES ADVERSAS

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia y mantener las relaciones personales en situaciones de presión relacionadas con falta de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad de opiniones. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y canalizar y controlar las emociones para no producir un deterioro físico o psíquico.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La habilidad para fijar objetivos y para realizar el seguimiento de dichos objetivos, y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Formulario de Evaluación de desempeño

Evaluación de Competencias

Nombre del evaluado:

Fecha: / /

Competencias a evaluar	Colaboradores a evaluar											
	Autoevaluación			Autoevaluación			Autoevaluación			Autoevaluación		
1. Orientación al cliente (interno y externo)												
2. Competencia técnica												
3. Comunicación												
4. Flexibilidad												
5. Iniciativa-autonomía												
6. Manejo de situaciones adversas												
7. Liderazgo												

Observaciones:

Elaboración	Homologación por Calidad	Aprobación
Florencia Argüello Human Resources	Marco Trucco Continuous Improvement Analyst	Charles Campbell CEO

FICHA DE FUNCIÓN HUMAN RECOURSE HEAD

1. Identificación y ubicación

Puesto: HR HEAD / JEFE DE RR. HH.		Código: E-HR-HR-03
Categoría:		Puntos:
Gerencia: RR. HH.	Departamento: RR. HH.	
Ubicación física: Colón 610	Depende de: Presidente	
Supervisa a:		
Misión del puesto: Contener a los RR. HH. y lograr su desarrollo personal y profesional por medio de políticas claras que garanticen la imparcialidad en la resolución de conflictos interpersonales, una carrera dentro de la empresa y un buen clima organizacional.		

Síntesis del puesto: Buscar, seleccionar e inducir al factor humano. Organizar las capacitaciones a realizar. Actuar como mediador y solucionador de conflictos interpersonales. Documentar y actualizar los legajos de empleados y sus archivos personales. Coordinar y acordar contratos laborales.

Responsabilidades fundamentales:

- Reclutamiento de personas capacitadas para los distintos puestos y compatibles con la cultura de la organización.
- Correcto desenvolvimiento de las capacitaciones a otorgar.
- Alta moral y motivación del personal.
- Logro de la armonía y el buen clima organizacional.
- Proposición de políticas de RR. HH. claras y efectivas.
- Control del cumplimiento de asistencia y horarios del personal.
- Detección de conflictos interpersonales y procurar su resolución.
- Elaboración del Manual del Empleado en conjunto con el Consultor de RR. HH.

(a) Datos de Control:	
(b) Fecha de elaboración o revisión: 31/01/08	(c) Ocupante: Florencia Argüello
(d) Analista: Ivana Biondo	(e) Supervisor: Charles Campbell

2. Condiciones del Puesto

7.1.1.2 Ambiente de trabajo:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Físico</i>: Cómodo, bien equipado, luminoso, espacioso, con aire acondicionado. • <i>Riesgos</i>: Estrés.
Relaciones del Puesto:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internas</i>: todos los sectores de la empresa • <i>Externas</i>: Estudio contable, Estudio jurídico, Freelancers, proveedores, Empresas Colegas, Universidades y Institutos de Enseñanza.
Elementos de trabajo:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Equipos: Hardware</i>: PC, teléfono, celular, auriculares. <i>Software</i>: MSN Messenger, Outlook, MS Office, Internet, Job Tracker, Skype. • <i>Archivos</i>: legajos de empleados, currículums de postulantes, grilla de preguntas para entrevistas, planilla de feriados y de licencias, listado de cumpleaños, cheques, transferencias, directorios telefónicos, informes FODA..

3. Descripción de Funciones/Tareas

7.1.1.3 Funciones / Tareas:	Frec.
1. Verificar correo electrónico para advertir posibles conflictos y tareas a realizar	D
2. Conectar el Messenger	D
3. Dar una recorrida por las oficinas para saludar al personal, controlar los horarios y detectar conflictos interpersonales o individuales de los empleados	D
4. Registrar en los legajos correspondientes las licencias, vacaciones, días otorgados, formularios de altas y bajas, etc.	D
5. Documentar en la carpeta de cada empleado todas las conversaciones y mails relativos a episodios significativos, así como las decisiones que tomó el Presidente al respecto	D
6. Colaborar en la organización de capacitaciones internas y externas para los Freelancer y personal de la empresa	D
7. Participar en reuniones organizadas por el Presidente concernientes a temas específicos de RR. HH.	S
8. Otorgar licencias y permisos especiales conjuntamente con Gerencia de Operaciones	S

9. Ayudar a resolver los problemas de los empleados relacionados con la empresa o ser una contención en caso de temas personales	S
10. Planificar y llevar a cabo la búsqueda de nuevo personal	S
11. Analizar los currículums recibidos y seleccionar los más acordes al perfil deseado	Q
12. Entregar y hacer llenar planillas y formularios de altas y bajas al personal	Q
13. Preparar temario de la entrevista en base a la información aportada en los currículums y a los aspectos generales a evaluar para cada puesto	Q
14. Entrevistar a postulantes	Q
15. Realizar la inducción de los nuevos empleados a los valores, costumbres y procedimientos de la empresa	Q
16. Actualizar los legajos de personal con toda la documentación requerida	M
17. Organizar festejos de cumpleaños y regalos, así como eventos especiales	M
18. Consultar con el Estudio jurídico y contable temas específicos.	M
19. Organizar los Training Days para los distintos sectores de la empresa.	A
20. Elaborar planilla de feriados para determinar que fechas la oficina permanecerá cerrada y en cuáles habrá una guardia	A
21. Asesorar a los empleados que renuncian sobre los pasos a seguir	O
22. Firmar cheques, transferencias y exportaciones	D
23. Cobrar cheques provenientes del exterior	Q

4. Especificación del Puesto

Conocimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Educación formal mínima:</i> Lic. en RR. HH. o en Administración • <i>Conocimientos específicos:</i> legales, sólido conocimiento de inglés, manejo de PC (MS Office, Internet).
Habilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manuales:</i> No necesita • <i>Sociales:</i> Expresión oral y escrita.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intelectuales:</i> <table> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Análisis</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Juicio</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>Manejo de Conflictos</td> <td>Alta</td> </tr> </table> 	Iniciativa	Alta	Creatividad	Alta	Análisis	Alta	Juicio	Alta	Observación	Alta	Trabajo en Equipo	Alta	Manejo de Conflictos	Alta
Iniciativa	Alta													
Creatividad	Alta													
Análisis	Alta													
Juicio	Alta													
Observación	Alta													
Trabajo en Equipo	Alta													
Manejo de Conflictos	Alta													
Experiencia:														
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Puesto o Actividad:</i> conducción de personal, selección, capacitación y motivación y administración de personal. • <i>Tiempo mínimo:</i> 1 año. 														
Condiciones Físicas:														
<table> <tr> <td><i>Visual</i></td> <td>Media</td> </tr> </table>	<i>Visual</i>	Media												
<i>Visual</i>	Media													
Condiciones Psicológicas / Mentales														
<table> <tr> <td><i>Concentración</i></td> <td>Media</td> </tr> <tr> <td><i>Presión</i></td> <td>Media</td> </tr> <tr> <td><i>Paciencia</i></td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td><i>Coordinación</i></td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td><i>Tolerancia</i></td> <td>Alta</td> </tr> </table>	<i>Concentración</i>	Media	<i>Presión</i>	Media	<i>Paciencia</i>	Alta	<i>Coordinación</i>	Alta	<i>Tolerancia</i>	Alta				
<i>Concentración</i>	Media													
<i>Presión</i>	Media													
<i>Paciencia</i>	Alta													
<i>Coordinación</i>	Alta													
<i>Tolerancia</i>	Alta													
Características de Personalidad														
<table> <tr> <td><i>Perceptivo</i></td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td><i>Estabilidad emocional</i></td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td><i>Sociable</i></td> <td>Alta</td> </tr> </table>	<i>Perceptivo</i>	Alta	<i>Estabilidad emocional</i>	Alta	<i>Sociable</i>	Alta								
<i>Perceptivo</i>	Alta													
<i>Estabilidad emocional</i>	Alta													
<i>Sociable</i>	Alta													

<i>Proactivo</i>	Alta
<i>Tenaz</i>	Alta
<i>Detallista</i>	Media
<i>Enérgico</i>	Media
<i>Metódico</i>	Alta
<i>Extrovertido</i>	Alta
<i>Visión Amplia</i>	Alta
<i>Predisposición para escuchar</i>	Alta

Procesos de capacitación y desarrollo

	PROCEDIMIENTO	Código	P-HR-HR-02
		Fecha	14/12/09
TÍTULO:	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
DIRECCIÓN / ÁREA	Human Resources		

OBSERVACIONES**HISTÓRICO DE MODIFICACIONES**

VERSIÓN	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN	NECESIDAD CAPACITACIÓN
00	14/12/09	Emisión de Documento "Capacitación y Desarrollo"	NO
01	02/06/10	Actualización de nombres en flujograma según organigrama	NO
02	05/08/11	Se modificó el proceso de Capacitación (se unificó el "Plan de Capacitación de Nivelación/Desarrollo" como "Plan de capacitación". Se cambiaron los anexos de "Plan de capacitación de nivelación/desarrollo" a "Capacitación de nivelación/desarrollo". Se incorporó el anexo "Criterios de evaluación".	NO

Elaboración	Homologación por Calidad	Aprobación
Florencia Argüello Human Resources	Marco Trucco Continuous Improvement Analyst	Charles Campbell CEO

1. OBJETIVO

Definir los pasos a ejecutarse y las responsabilidades asociadas, para nivelación y desarrollo del personal, para la determinación de las necesidades de capacitación, su ejecución, seguimiento, y medición de eficacia.

2. LÍMITES

Desde la determinación de las necesidades de capacitación, tanto a in house como a freelance, hasta la determinación de la eficacia de la formación y entrenamiento.

3. NORMAS / DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- ISO 9001

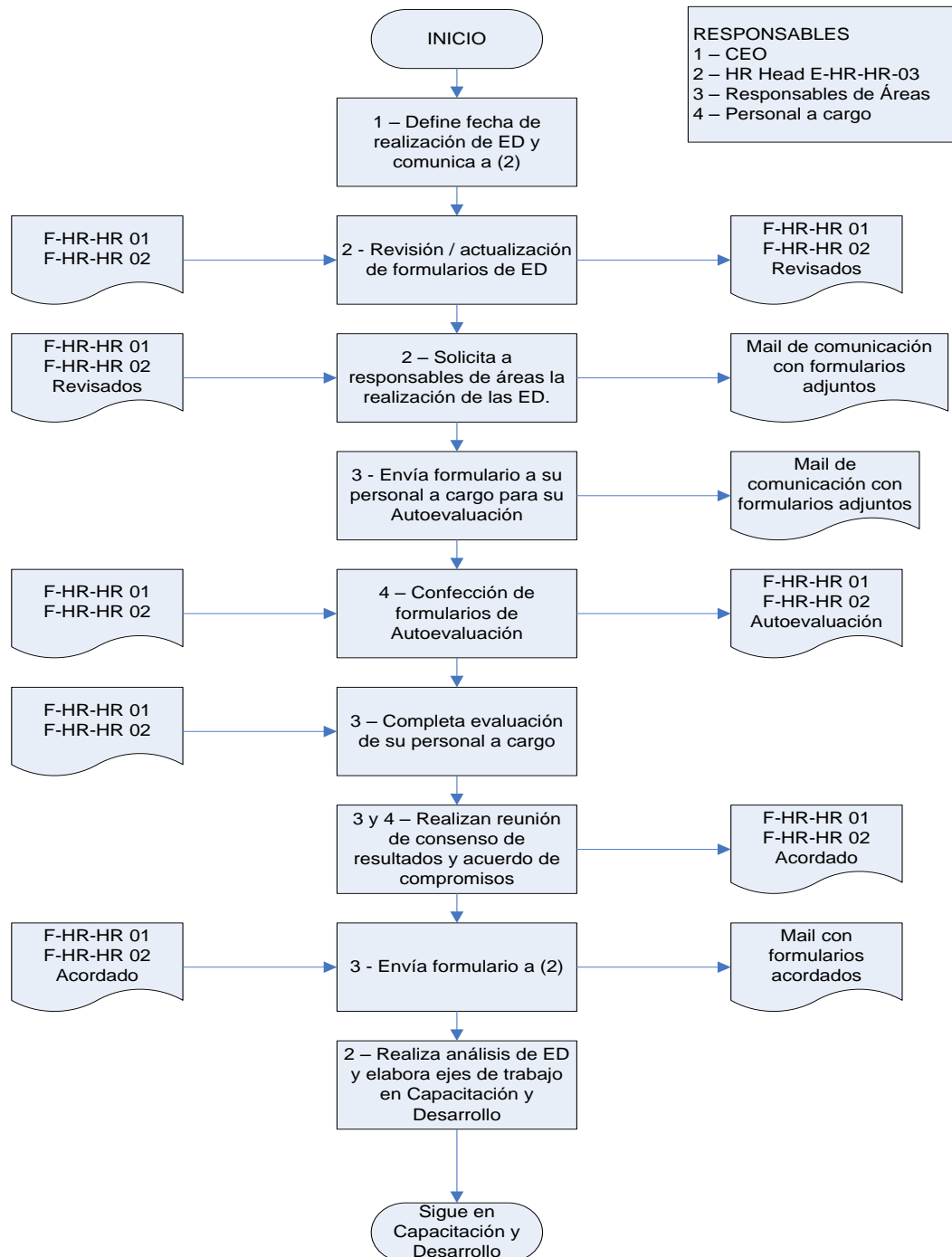
4. GLOSARIO

- HR: Human Resources

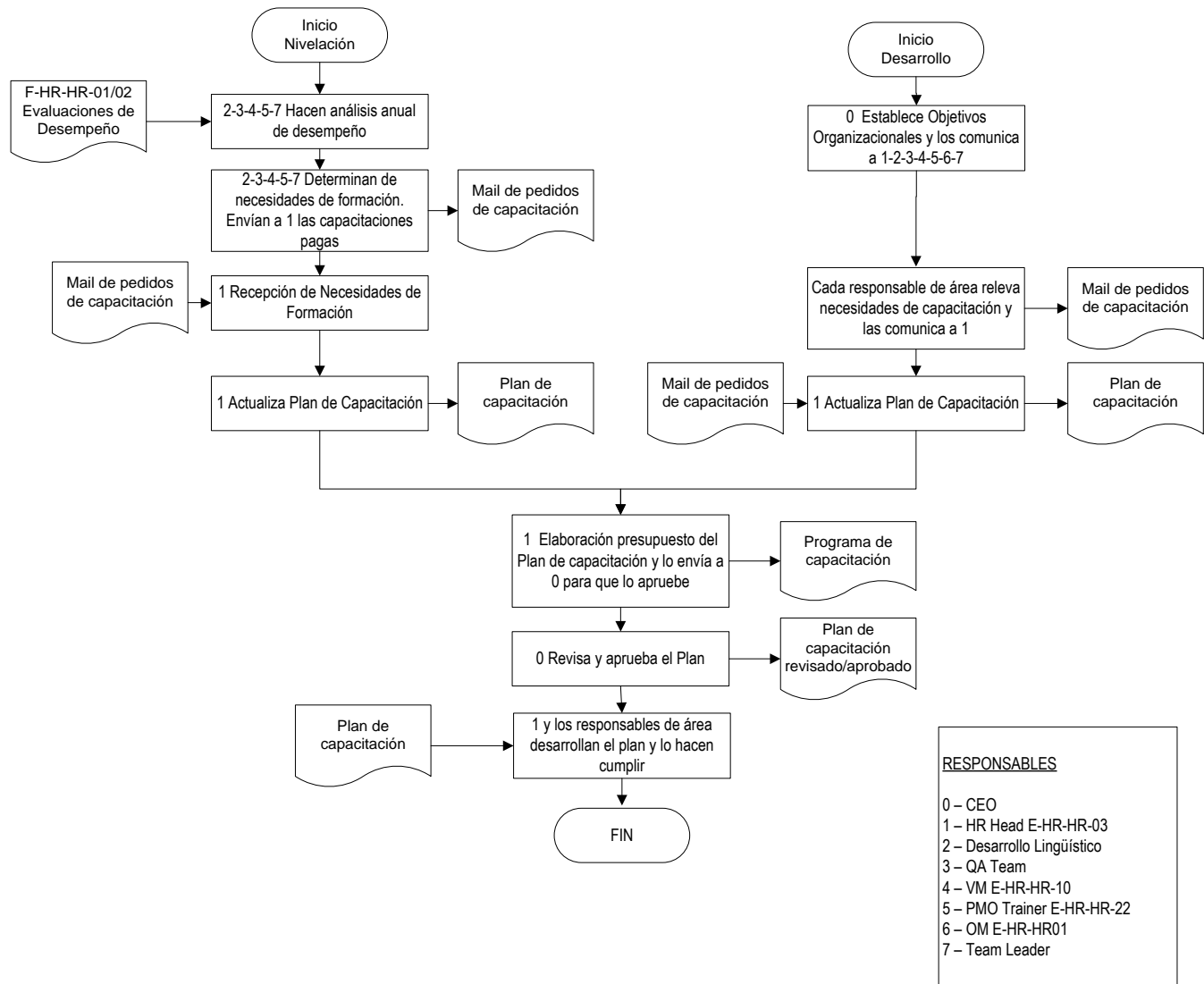
- VM: Vendor Manager
- OM: Operations Manager
- QTL: Quality Team Leader
- CV: Curriculum Vitae
- JT: *Job Tracker*. Sistema de Gestión de Translation Back Office.

5. PROCEDIMIENTO

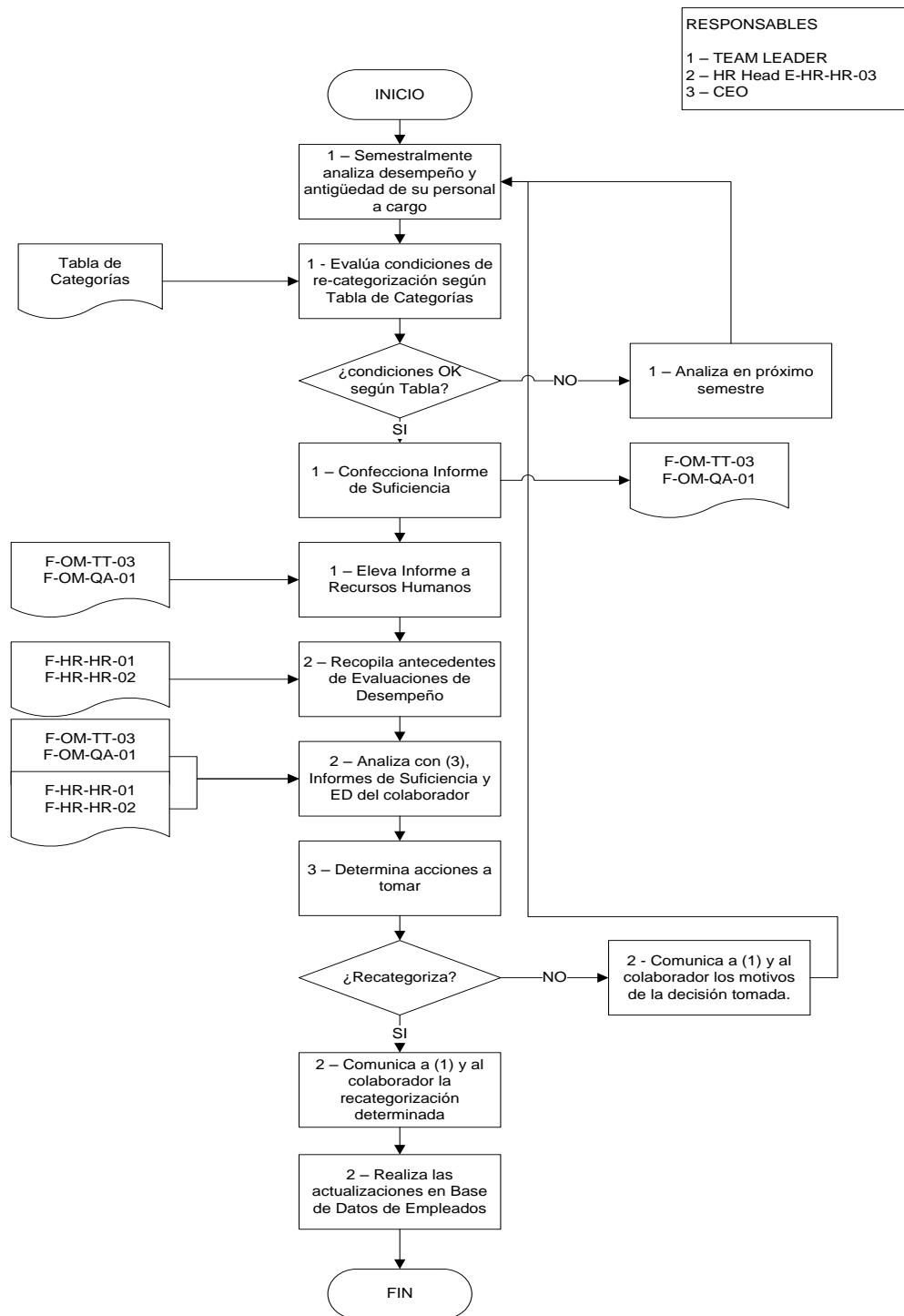
5.1 PROCESO DE DESARROLLO



5.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN



5.3 PROCESO DE RECATEGORIZACIÓN



6. ANEXOS

6.1 Capacitación de Nivelación:

Capacitación necesaria cuando el empleado no alcanza las aptitudes necesarias para su puesto.

6.2 Capacitación de Desarrollo:

Capacitación que desarrolla nuevas aptitudes de un empleado que cumple con las aptitudes necesarias para su puesto.

6.3 Criterios de evaluación

CUADRO DE CALIFICACIONES		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Superó expectativas	Constantemente logra resultados que exceden sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
4	Alcanzó plenamente	Con frecuencia logra resultados que exceden sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
3	Sólido (alcanzó)	Cumple con sus responsabilidades y las exigencias del puesto sin producir excesos ni defectos en los resultados que logra. Su desempeño se ajusta con exactitud a lo que se espera del puesto.
2	Requiere mejora	Los resultados que logra, a veces, no cubren sus responsabilidades y las exigencias del puesto.

1	No alcanzó	Los resultados de su trabajo frecuentemente no cubren sus responsabilidades y las exigencias del puesto.
---	------------	--

GLOSARIO DE COMPETENCIAS**ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)**

Actitud orientada a conocer y comprender los requerimientos del cliente y saber explicarlos a otras personas, en caso de ser necesario, mediante una comunicación clara y fluida.

Implica el deseo de ayudar al cliente y utilizar todos los medios a nuestra disposición para cumplir con sus necesidades y resolver los problemas que puedan surgir. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad.

COMPETENCIA TÉCNICA

Implica el grado de dominio de los conocimientos y herramientas técnicas que requiere el puesto, así como también su aplicación a las tareas cotidianas.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Además, implica la capacidad de escuchar al otro y entenderlo y la predisposición para promover el diálogo franco, abierto y frecuente; contribuir a la comprensión de los objetivos y las decisiones del equipo y de la organización; argumentar, concertar e intercambiar ideas en pos del mejoramiento de la gestión en general; manejar efectivamente la expresión oral y escrita; compartir la información necesaria.

FLEXIBILIDAD

Es la capacidad para adaptarse y mantenerse efectivo en situaciones

variables, de cambiar de enfoque a medida que la situación lo requiera y de promover los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

INICIATIVA-AUTONOMÍA

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen de manera cotidiana. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar respuesta de toda la línea jerárquica, para evitar así el agravamiento de problemas menores. También implica la propuesta de mejoras aunque no haya un problema concreto que requiera solución.

MANEJO DE SITUACIONES ADVERSAS

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia y mantener las relaciones personales en situaciones de presión relacionadas con falta de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad de opiniones. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y canalizar y controlar las emociones para no producir un deterioro físico o psíquico.