

ü Título: **LA EVALUACION DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATEGICO**

ü Tema al cual pertenece: **Administración Estratégica**

IX Congreso Internacional de Administración

“Talento, Imaginación y Valores”

La gestión y las personas en tiempos difíciles

XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)

ü Lugar y fecha de realización del evento:

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

ü Autora: **Dra. Miriam Viviana Rojas**

INDICE:

1. INTRODUCCION

2. LA GESTION ESTRATEGICA DE RRHH Y LA APLICACIÓN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

2.1.- Aspectos generales

2.2.- Consideraciones relevantes respecto a la evaluación del desempeño

2.3.- Modelo conceptual ampliado

2.3.1.- Detalle del Modelo de Estrategia Organizacional y de Recursos Humanos

3. - RESEÑA DEL TRABAJO DE INVETIGACION REALIZADO

3.1. - Procedimiento de trabajo para la investigación realizada

3.2.- Observaciones y gráficos de la información procesada

3.3.- Consideraciones y conclusiones de la investigación realizada

4. - CONCLUSIONES GENERALES

5. – BIBIOGRAFIA PRINCIPAL

6.- ANEXO 1

1. INTRODUCCION

La Administración como ciencia, a través de la Administración Estratégica, contempla a la Gestión de Recursos Humanos. Dicha gestión, en los últimos años ha contribuido al mejor desempeño de las personas que conforman las organizaciones.

No obstante, se considera necesario una mayor fundamentación teórico-práctica para respaldar la relevancia del rol de las personas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Este principal aspecto es el que ha movilizado esta obra, lo que implica, profundizar el conocimiento respecto a la importancia de medir el desempeño de la gente, tomando este proceso como pivote de toda la Gestión de Recursos Humanos.

El concepto de gestión del desempeño no es nuevo; hace ya tiempo se ha reconocido su necesidad y las ventajas de medir el rendimiento del accionar de la gente en la organización. Entendiendo, de manera amplia, a la evaluación del desempeño como la medición del resultado logrado por las personas en relación a los objetivos planteados para su función. Este tipo de evaluaciones, no se han generalizado y tampoco han dado las respuestas que se pretenden desde una gestión de recursos humanos comprendida en la administración y control estratégico.

En el transcurso del tiempo se han aplicado variadas prácticas, técnicas, herramientas, sistemas y filosofías que tiene por objetivo la gestión del desempeño, esto adquirió una especial notoriedad a finales de los años ochenta y principios de los noventa. En los últimos años diversos autores han ofrecido técnicas de evaluación más completas e integrales, incluyendo la participación de diferentes tipos de evaluadores en el proceso.

Más allá de la ampliación metodológica en sí misma, no se ha observado, en la bibliografía y trabajos revisados, un enfoque lo suficientemente integrador de la evaluación de desempeño con la estrategia organizacional.

Es de destacar, que como aporte específico, la Administración Estratégica investiga por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Para ello los sistemas de control estratégico deben proporcionar los resultados de análisis que faciliten esta investigación, permitiendo aplicar un enfoque integral para enriquecer las conclusiones que contribuyan al desarrollo organizacional y al crecimiento de la Administración como ciencia. A su vez, la Administración Estratégica incluye a la Gestión de Recursos Humanos bajo su dominio. Uno de

los principales objetivos de dicha gestión es el mejoramiento del desempeño de las personas para favorecer la misión organizacional.

Para los administradores especialistas en ésta área, la evaluación de desempeño, se torna una herramienta de gran importancia para el control estratégico, facilitando la retroalimentación de resultados en pos de mantener y acrecentar las ventajas competitivas que propician el crecimiento y la mejora de las empresas. Por ello, el sistema de valoración debe centrarse en el rendimiento que afecta al éxito empresarial.

Este trabajo integra formación, conocimientos y experiencia sobre las bases de un trabajo de investigación realizado por la autora. Esta es la manera de aplicar teoría, investigación y realidad; planificación, gestión y control en la gestión de las organizaciones.

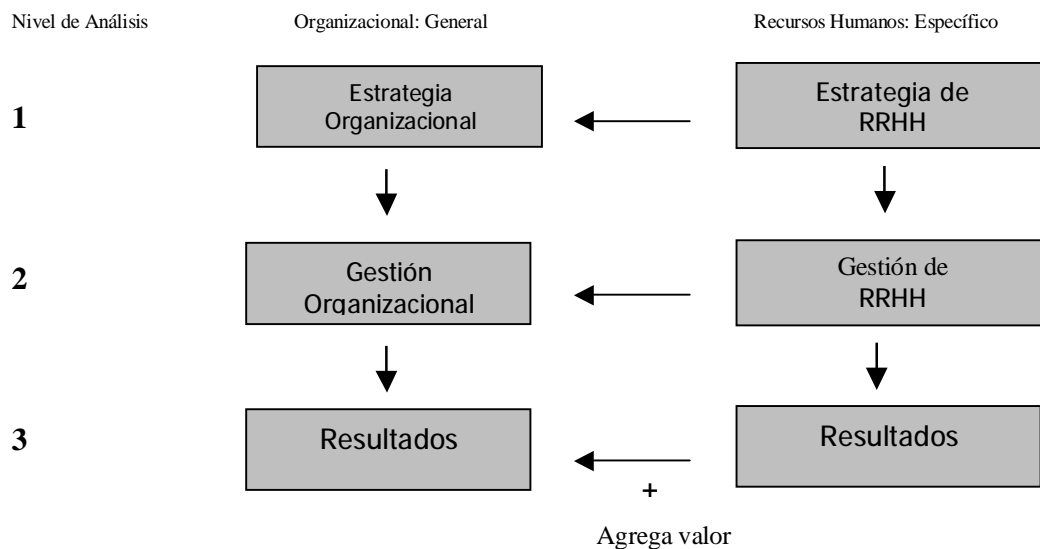
El principal desafío, por lo tanto, es traspasar lo hasta ahora aportado por la Administración respecto a la estrategia de Recursos Humanos y ofrecer nuevos paradigmas que permitan incluir a la evaluación de desempeño de la gente como herramienta de validación de los resultados organizacionales.

El modelo conceptual general en el que se basa este trabajo, se expresa bajo las siguientes consideraciones:

- Son las personas, en sus diferentes funciones y niveles de responsabilidad en la estructura, la base del accionar organizacional, por ende evaluar su performance es vital para el logro de cualquier misión empresarial.
- La Gestión de Recursos Humanos de las Organizaciones, surge como un área de apoyo a la Gestión Organizacional en su conjunto, propiciando la generación de valor en busca de eficiencia en la aplicación de la estrategia de negocio.
- Las personas que integran una organización tienen que orientar sus acciones al logro de resultados esperados, esta orientación determina reciprocidad entre individuos, que ocupan diferentes posiciones en la empresa y la aplicación de las estrategias organizacionales definidas.
- Se identifican tres niveles de análisis, uno el Estratégico, otro de Gestión y el de Resultados. En éste último se verifica la correspondencia entre los resultados logrados por el proceso de Recursos Humanos y los resultados organizacionales en su conjunto.

A continuación se desarrollará gráficamente la explicación general realizada sobre el modelo conceptual general descripto.

Gráficamente:



El desempeño de la gente es un factor estratégico crítico en esta alineación, medirlo permite obtener información útil para el análisis, tanto de recursos humanos, como de la empresa en su conjunto. El análisis de los resultados sobre desempeño brinda la posibilidad de accionar adecuadamente para disminuir debilidades o para desarrollar las fortalezas relacionadas al personal. De esta manera, la evaluación de desempeño se perfila como una herramienta que puede propiciar la mejora de resultados, por ello es significativa la importancia de su tratamiento en el entorno organizacional.

Teniendo en cuenta los lineamientos expuestos sobre la temática elegida, el presente trabajo tiene por finalidad general: determinar el aporte de la herramienta de evaluación de desempeño al sistema de control estratégico empresarial. Explorando si se logra mejorar dicho sistema con la aplicación de la evaluación de desempeño alineada a la estrategia organizacional.

La investigación realizada por la autora, a la cual se hace referencia, focaliza la problemática de la evaluación de desempeño como auténtica herramienta de control estratégico que trasciende la órbita de Recursos Humanos y repercute en los resultados totales, pues se evalúan las consecuencias de las acciones de las personas con relación a las misiones, funciones y responsabilidades asignadas para el cumplimiento de objetivos que responden a los macro-objetivos empresarios.

2. LA GESTION ESTRATEGICA DE RRHH Y LA APLICACIÓN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

2.1.- Aspectos generales

Esta segunda parte de la obra se plantea el modelo de trabajo que aportar la autora en donde se propone a la evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico.

Se han considerado dimensiones fundamentales para el tratamiento del tema, partiendo de enfoques globales de la Administración como *ciencia y técnica*, permitiendo focalizar este desarrollo como una contribución, abordando espacios vacíos de conexión en la Administración tanto en lo teórico como en la práctica.

Este motivo es uno de los impulsores de la investigación realizada, que respalda este modelo, considerando la relación existente entre el aporte de recursos humanos y los resultados organizacionales. Si la gente, con su accionar, contribuye al desarrollo de la organización, alinear la metodología de evaluación del desempeño de las personas a las demandas de la estrategia empresarial, es un requerimiento esencial.

Asimismo contemplar los resultados del accionar de los integrantes de una organización, dentro de un esquema de control integral enriquecerá el análisis y la toma de decisiones para monitorear el crecimiento y generación de riqueza, cumpliendo así de la mejor manera con las metas propuestas.

2.2.- Consideraciones relevantes respecto a la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño, planteada en este trabajo como un instrumento para la gestión eficaz de recursos humanos dentro de las organizaciones, se utiliza para estimar el rendimiento del personal en ejercicio de sus funciones, para ello se requiere de una metodología formal y sistemática adecuada a cada realidad.

La evaluación de desempeño, como elemento de diagnóstico organizacional, es muy poderosa, proporciona resultados referidos al comportamiento de las personas, facilita la medición de la productividad laboral y permite determinar desvíos respecto de los objetivos por función o proceso. Además proporciona información imprescindible para el planeamiento de los recursos humanos, ya que retroalimenta la gestión integral en aspectos tales como:

- Capacitación
- Planes de carrera
- Sistema de remuneraciones
- Premios e incentivos
- Reasignación de funciones

- Redefinición de competencias
- Integración de equipos de trabajo

Los métodos posibles de aplicación son variados y pueden ser adaptados a las diferentes organizaciones y/o procesos.

En definitiva contar con evaluaciones de desempeño del personal es disponer de una herramienta muy valiosa para la toma de decisiones.

No obstante, se desvirtúa su utilización, subjetivizando o subutilizando los resultados. Al no considerar adecuadamente estos resultados se atenta directamente contra la eficiencia, dificultando:

- La aplicación de estrategias planificadas.
- Las rápidas repuestas para abordar estrategias emergentes.

Son las personas, las que en definitiva, instrumentan el accionar organizacional, por ende evaluar su performance es vital para el logro de cualquier misión empresarial. Al no diseñar, contar o considerar indicadores de gestión que surjan de la medición de desempeño se contribuye a generar:

- Una falsa cultura, no propiciando, en la práctica, al factor humano como clave para la empresa.
- Una incompleta utilización de la administración estratégica para el desarrollo del negocio.

De esta manera, las consecuencias de la aplicación de una inadecuada o incompleta evaluación de desempeño ocasionan costos ocultos que se potencian, perdiendo la organización la posibilidad de un **control estratégico más integral**.

Es de destacar, que al considerar “un control estratégico más integral” se incluye el aporte de la medición de resultados del desempeño de las personas. Los individuos y sus funciones se evalúan sobre la base del logro con relación a estándares de rendimiento. El cumplimiento de esas metas es una señal clara y coherente que la estrategia de la compañía funciona y satisface los objetivos organizacionales

La gestión de recursos humanos debe crear valor en la búsqueda de **eficiencia superior**. Si el desempeño de la gente que conforma una organización es, sin dudas, un factor fundamental que estratégicamente colabora en el logro de dicha eficiencia, poder medirla permite obtener información útil para el análisis.

Estos resultados brindan la posibilidad de accionar adecuadamente para intentar revertir debilidades internas, o para potenciar las fortalezas que desde los aspectos vinculados al personal sean posibles.

De esta manera, la evaluación de desempeño se transforma en una auténtica herramienta para contribuir en la evaluación de la mejora organizacional, propiciando elevados niveles de competitividad.

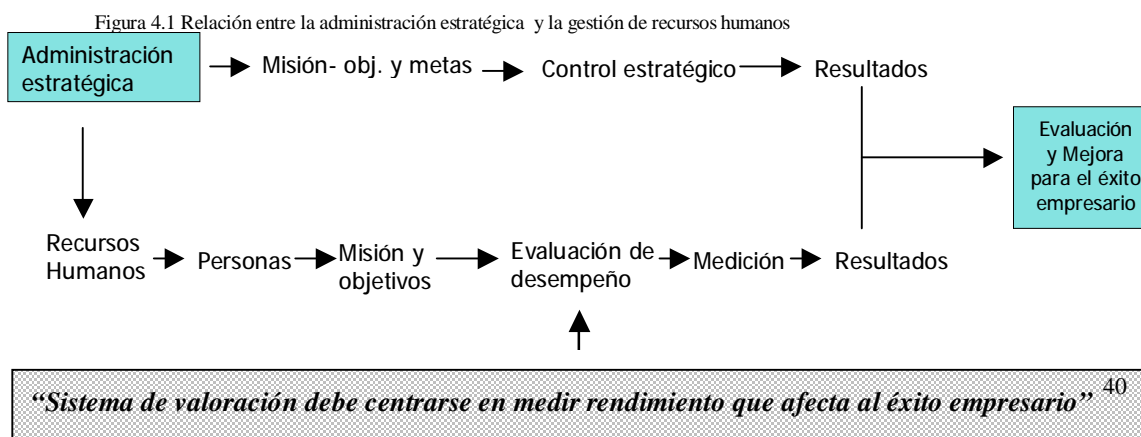
2.3.- Modelo conceptual ampliado

Se ha considerado el modelo de Administración Estratégica para plantear el modelo general que se aplica en este trabajo.

Por su parte, es de fundamental importancia el aporte del Tablero de Comando proporcionado por Kaplan⁽¹⁾ para la mejora del Control estratégico organizacional, con la inclusión de indicadores no financieros provenientes de la gestión de recursos humanos. De esta forma la gestión de recursos humanos ofrece una herramienta de evaluación del rendimiento útil para integrar al control estratégico organizacional.

Asimismo, compartiendo el enfoque pendular de las teorías de la Administración propuesto por Nélida Castellano⁽²⁾, se ubican en la dimensión informal las teorías dirigidas a las relaciones humanas y el comportamiento organizacional, como tendencia natural se busca la estabilidad en un punto central. Es en este punto en donde la administración estratégica ofrece su modelo de integración.

Este modelo contiene al sistema de control estratégico que proporciona el ciclo de retroalimentación para la autorregulación, reflejando la importancia estratégica de los sistemas de control. En la Figura 4.1, se presenta la relación entre la administración estratégica y la gestión de recursos humanos. La alineación de recursos humanos está impuesta por la administración estratégica, permitiendo de esta manera que la evaluación de desempeño proporcione sus resultados al control estratégico contribuyendo con la mejora para el éxito empresarial.



Fuente: Elaboración propia

⁽¹⁾ KAPLAN, Robert y NORTON, David: “Cuadro de Mando Integral”, Edc. Gestión 2000, 1997

⁽²⁾ CASTELLANO, Nélida: “La Administración como Ciencia”, 2003, pag. 118-122

Las variables que se definen para este modelo se encuentran en la dimensión interna y se focaliza este trabajo es en la Implementación de la Estrategia y dentro de ésta en los “Sistemas de Control Estratégico”.

La gestión de recursos humanos se ubica en el *bloque de estrategia "a nivel funcional"*, y desde ese ámbito, se pretende evaluar el aporte de la evaluación de desempeño al sistema de control de la acción estratégica elegida por la organización.

Las variables internas a considerar deben contemplar los puntos críticos para el control estratégico. Dichas variables están incluidas en distintas dimensiones de análisis correspondientes al modelo macro de la administración estratégica. Con su especificación se logra focalizar el marco referencial para la aplicación de las hipótesis planteadas.

Las Sub-dimensiones que se determinan para la aplicación del modelo son:

- § *Planificación Estratégica Organizacional*, aquí se definen los lineamientos estratégicos que direccionan a la Organización (Estrategia Intentada) para la acción.
- § *Planificación de Recursos Humanos*, aquí se definen los lineamientos que direccionan a la Gestión de Recursos Humanos (Estrategia a Nivel Funcional) a la Planificación Estratégica Organizacional
- § *Gestión de Recursos Humanos*, aquí se desarrollan en la acción los procesos propios del área.
- § *Control Estratégico*, aquí se desarrollan las acciones propias de análisis y evaluación de resultados de gestión (Sistema de Control Estratégico).

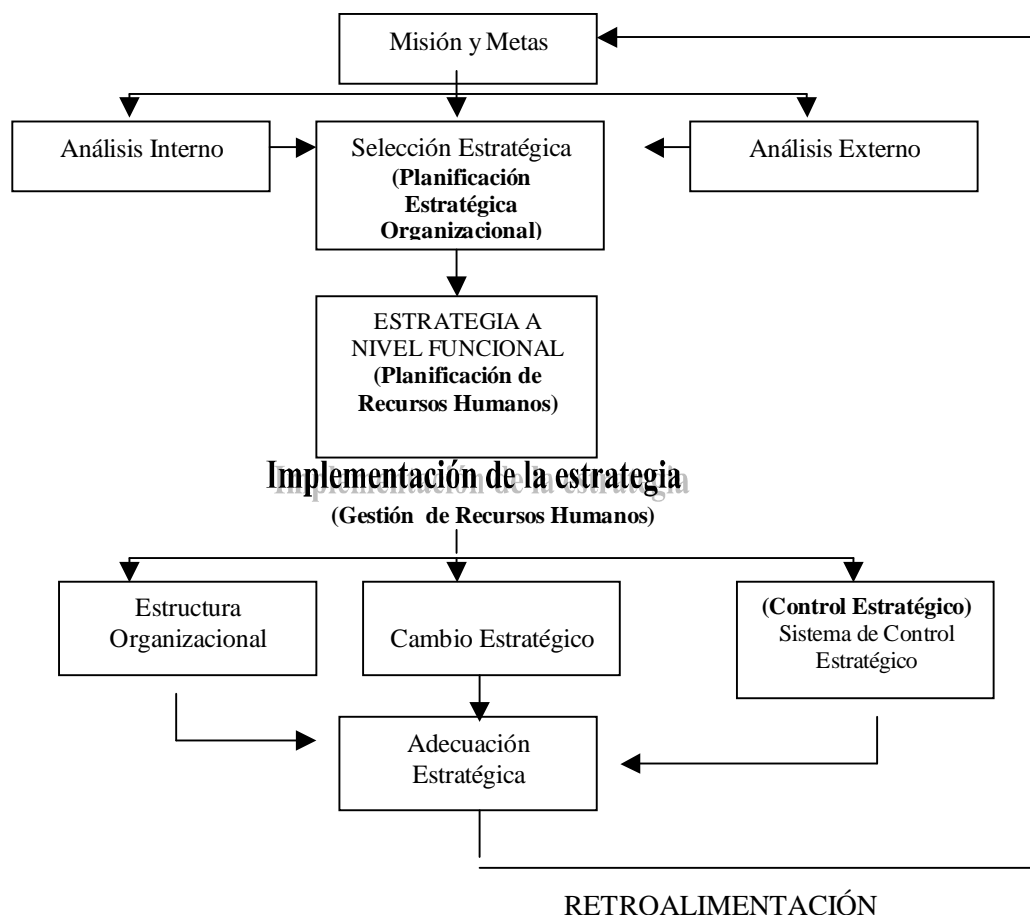
La variable dependiente está definida como “*el Sistema de Control Estratégico*” y las demás variables internas son independientes.

De esta forma se puede determinar qué variables resultan fundamentales (incluidas las que aporta la Gestión de Recursos Humanos desde su herramienta de Evaluación del Desempeño) para el logro del máximo nivel de control estratégico de las empresas.

Gráficamente, en Figura 4.2, se representa el modelo utilizado planteado al que se denomina “Modelo de Estrategia Organizacional y de Recursos Humanos”

Queda así presentado el punto de partida para realizar las especificaciones que permitirán continuar con el enfoque del trabajo.

Figura 4.2: Modelo de Estrategia Organizacional y de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de: HILL Charles y JONES Gareth: "Administración Estratégica", Mc Graw Hill, 1997

2.3.1.- Detalle del Modelo de Estrategia Organizacional y de Recursos Humanos

El modelo presenta las sub-dimensiones de análisis básicas para la aplicación de la evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico.

Dichas sub-dimensiones son cuatro: Planificación Estratégica, Planificación de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos y Control Estratégico.

Para cada una se especifican las siguientes variables que establecen las conexiones de trabajo para la aplicación del modelo.

Ø Planificación Estratégica Organizacional

Para el estudio de la estrategia empresarial se considera:

Las definiciones y formalizaciones de la planificación de la estrategia organizacional.

Variables de análisis:

Misión Organizacional
Valores Organizacionales
Área de recursos Humanos
Asesoramiento en Recursos Humanos
Análisis FODA
Estrategia
Objetivos de Corto, Mediano y Largo Plazo

Ø Planificación de Recursos Humanos

Para el estudio de la planificación de recursos humanos, se considera:

La alineación de la planificación de recursos humanos a la estrategia organizacional.

Variables de análisis:

Objetivos de Recursos Humanos
Políticas de Recursos Humanos
Valores de Recursos Humanos
Principios de Recursos Humanos
Normas y procedimientos de Recursos Humanos
Función de Responsable

Ø Gestión de Recursos Humanos

Para el estudio de la gestión de recursos humanos en las empresas se considera:

Si se cumplen con los aspectos formales que respaldan los sistemas de evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico de RRHH.

Variable de análisis:

Evaluación de Desempeño

Ø Control Estratégico

Para el estudio del sistema de control estratégico aplicado por las empresas, se considera:

Si el sistema de control estratégico implantado mide los resultados esperados para el éxito empresarial contemplando los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

Variables de análisis:

Sistema de Control Estratégico
Resultados Evaluación de Desempeño

3. - RESEÑA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION REALIZADO

3.1. - Procedimiento de trabajo para la investigación realizada

Los pasos desarrollados para el procedimiento fueron los siguientes:

- a) Determinación de 50 Pymes de Córdoba, entre las primeras según Ranking resultado del trabajo de Investigación de Revista Punto a Punto (2006).
- b) Aplicación del modelo descrito en punto anterior, a través de la utilización del Cuestionario (Sub-dimensión Planificación Estratégica Organizacional y Control Estratégico). Las preguntas fueron realizadas, en una entrevista personal a los Socios principales de las organizaciones o al Gerente General. (Ver cuestionario en ANEXO 1)
- c) Aplicación del Cuestionario (Sub-dimensión Planificación de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos). Las preguntas correspondientes fueron realizadas, en una entrevista personal, a los responsables de la instrumentación de la Gestión de RRHH.
- d) Sistematización y procesamiento de los datos con métodos estadísticos.
- e) Elaboración de los resultados descriptivos (cuadros y gráficos)
- f) Análisis de información
- g) Desarrollo de conclusiones

3.2.- Observaciones y gráficos de la información procesada

En este punto se pretende resaltar la importancia de alguna información resultante del proceso de los datos de las entrevistas.

A continuación de las observaciones se presentan los gráficos que describen los resultados.

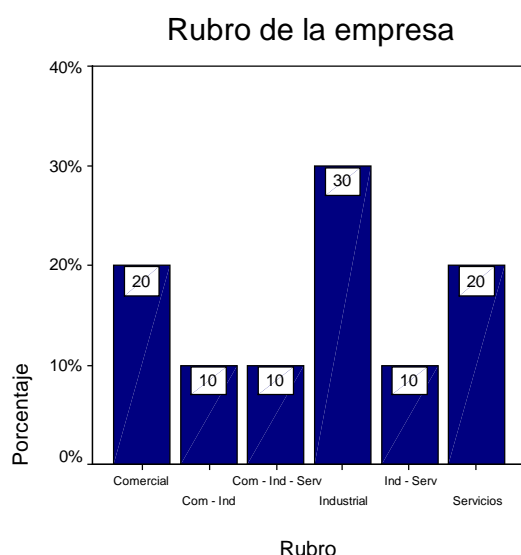
Estos gráficos están representados para cada una de las preguntas y permiten visualizar los porcentajes que resultan de procesar los datos suministrados por todas las empresas que intervinieron en la encuesta. En el Anexo 3 pueden observarse las tablas de frecuencias correspondientes a cada gráfico.

Éste es el primer análisis de tipo descriptivo que se presenta en esta Tesis. El posterior surgirá como consecuencia de otras técnicas estadísticas descriptas.

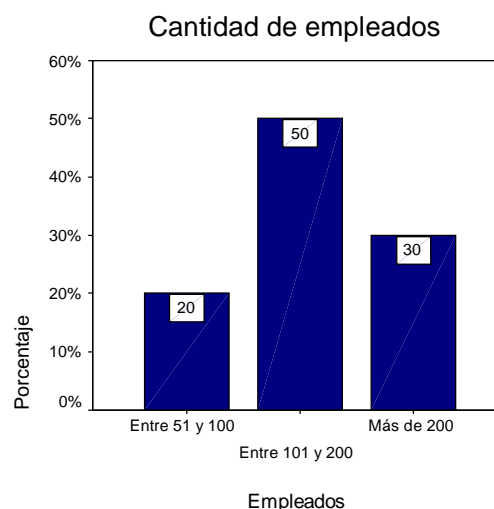
A continuación se presenta el resumen ordenado por grupo de preguntas del Formulario aplicado (Ver ANEXO 1)

Observaciones y gráficos de las preguntas 1 y 2:

- Es de destacar que se han entrevistado empresas de todos los rubros, el 50 % de las mismas cuenta con una cantidad de empleados que ronda entre las 100 y 200 personas.



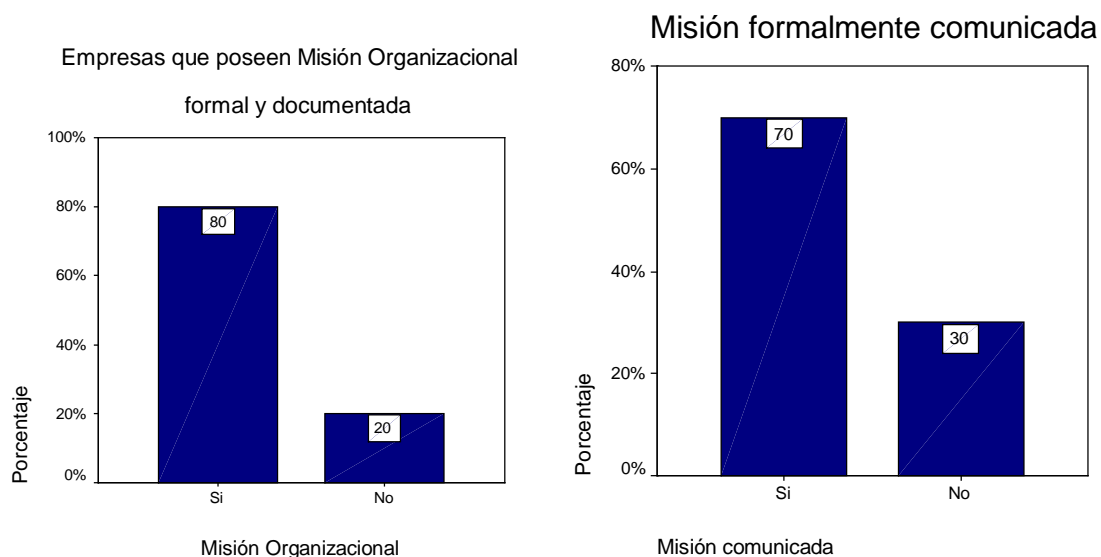
P1.



P2.

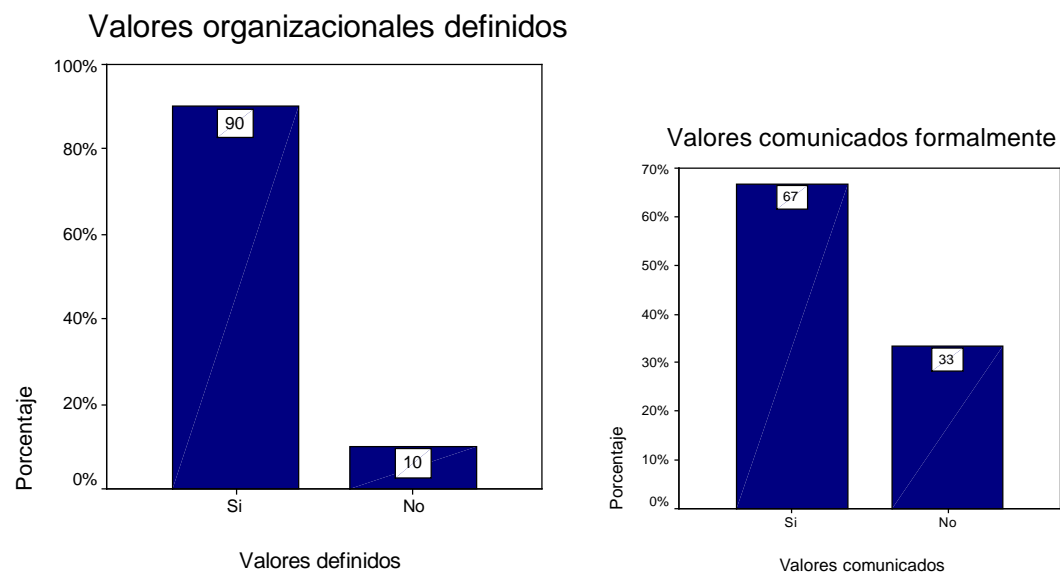
Observaciones y gráficos de las preguntas 3 a la 4.1:

- La mayoría de las empresas (80 %) tiene su misión organizacional formal y documentada y de este porcentaje el 70 % la ha comunicado a toda la empresa.
- Asimismo el 90 % tiene sus valores organizacionales definidos y la mayoría (67%) los ha comunicado a toda la organización. Estos resultados elevados marcan aspectos relevantes de la cultura empresarial.



P.3.

P.3.1.

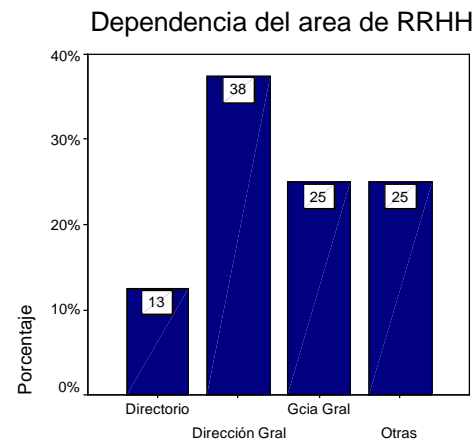
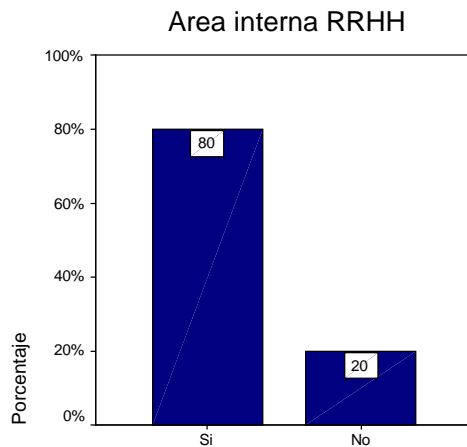


P.4

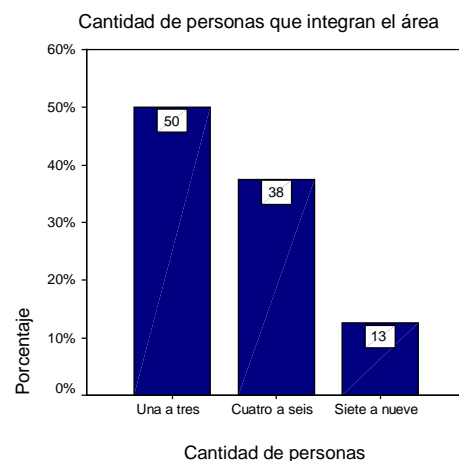
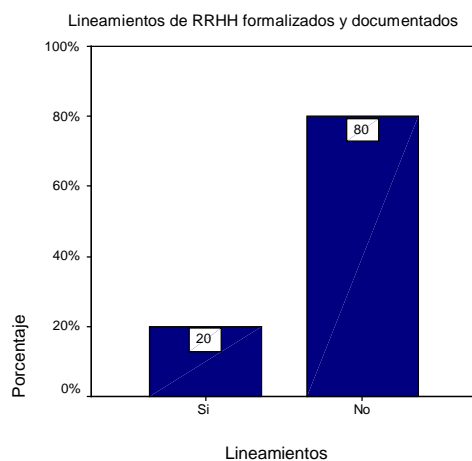
P.4.1.

Observaciones y gráficos de las preguntas 5 a la 6.1.:

- Es elevado el porcentaje (80 %) de empresas que poseen Área interna de RRHH, éstas en la mayoría de los casos dependen de niveles directivos y gerenciales máximos dentro de la empresa. No obstante, los porcentajes de formalidad en los lineamientos organizacionales para el área de RRHH son escasos (sólo el 20 %) y el 50 % de los Departamentos de RRHH tienen solo entre 1 y 3 personas. A su vez el 50 % de las empresas que poseen Área de RRHH realizan una gestión completa de la misma. También es de mencionar que el 50% de las empresas tienen asesoramiento externo en RRHH en diversas funciones propias de la especialidad



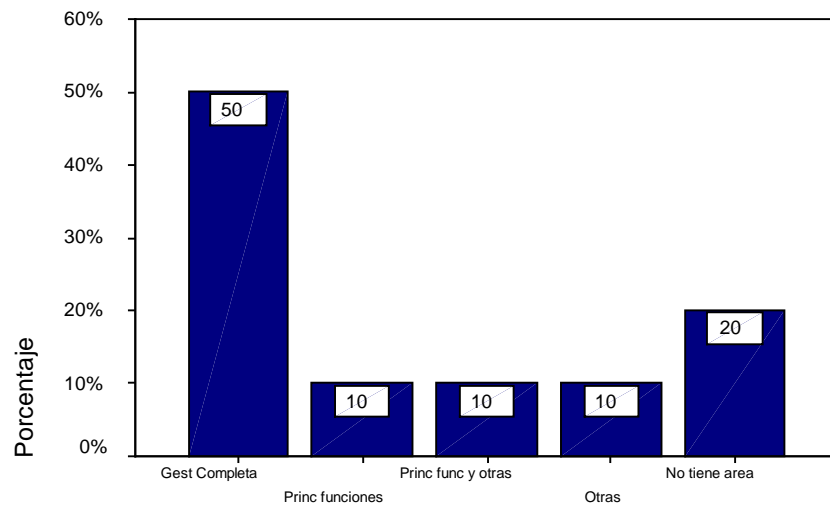
P5.



P5.2

P5.4

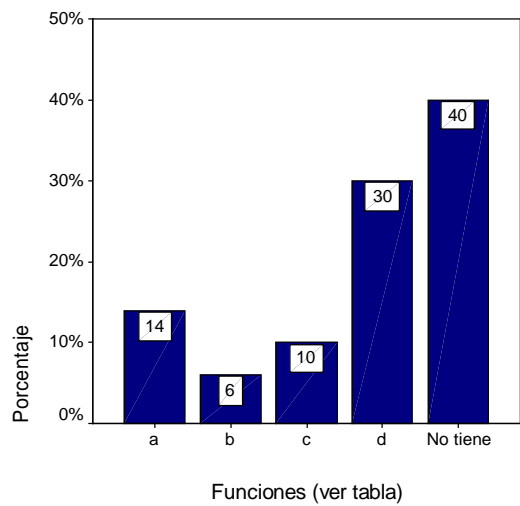
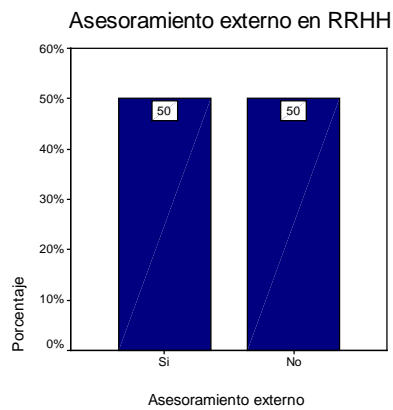
Funciones del área de RRHH



Funciones

P5.3

Funciones tercerizadas de RRHH



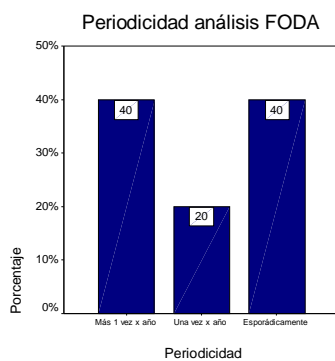
P6

- a) Búsqueda y selección
- b) Búsqueda y selección y capacitación
- c) Capacitación y otras
- d) Otras

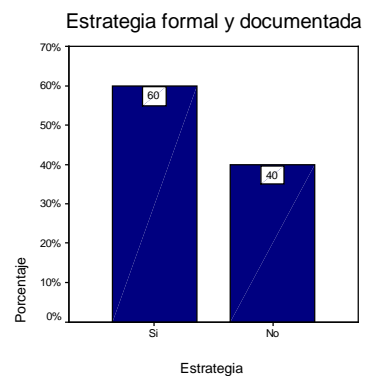
P6.1

Observaciones y gráficos de las preguntas 7 a la 9.:

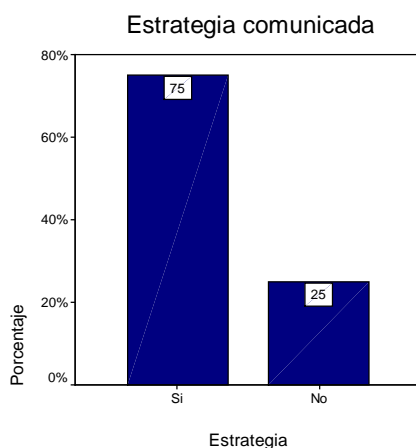
- La periodicidad del análisis FODA de las empresas es del 40 % en más de una vez al año, 20 % una vez al año y esporádicamente 40 %.
- En la mayoría de los casos (60 %) la estrategia es formal y documentada, está comunicada (75 %) y los objetivos estratégicos están definidos (70 %).



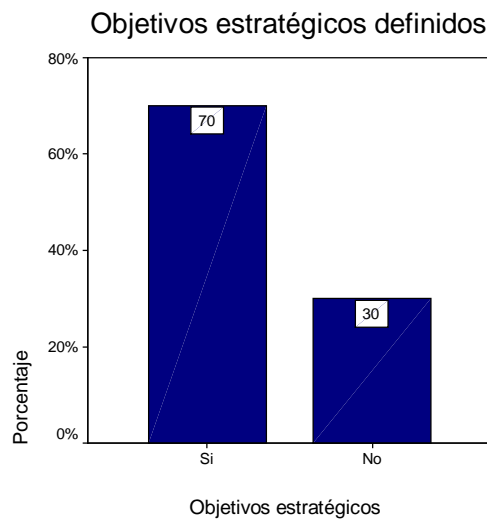
P7



P8



P8.1

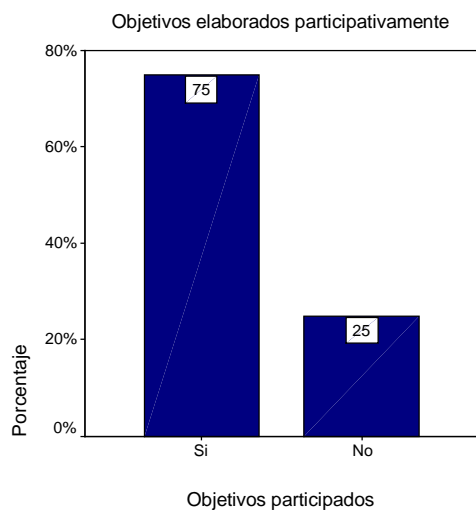


P9.

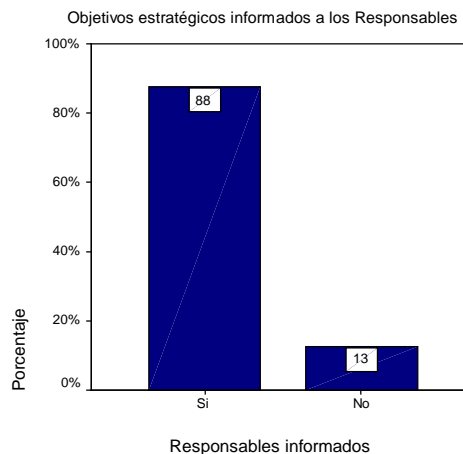
Observaciones y gráficos de las preguntas 9.1. a la 10.:

- Los objetivos elaborados por las empresas se han hecho de manera participativa en el 75 % de los casos y los Responsables han sido informados en el 88 % de los casos. Dichos objetivos estratégicos poseen

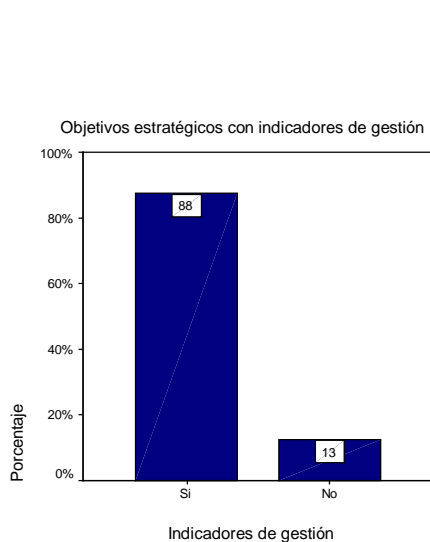
indicadores de gestión en la mayoría de los casos (88 %) y también la mayoría (80 %) los mide mensualmente.



P9.1

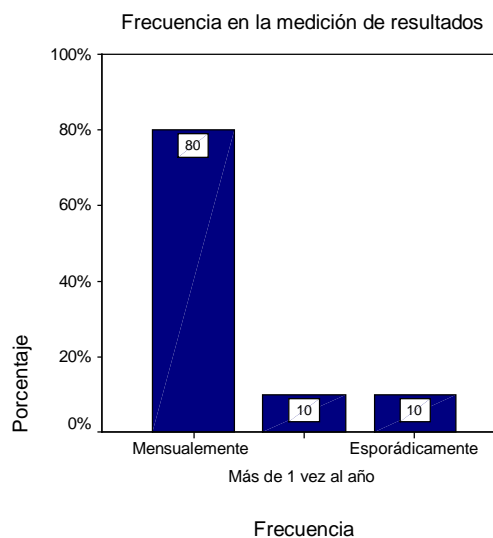


P9.2



P9.3.

P.10

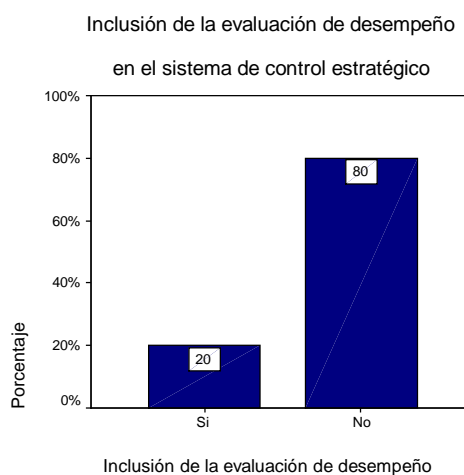
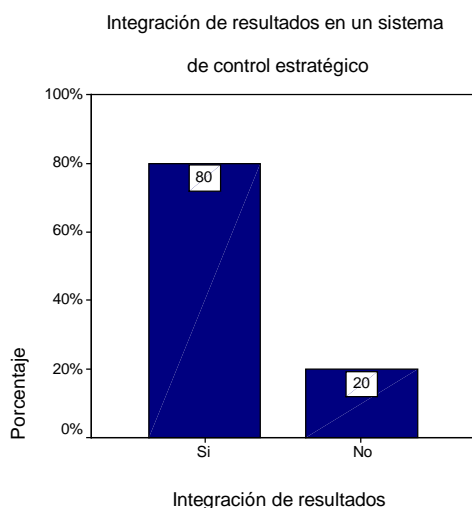


Observaciones y gráficos de las preguntas 11. a la 11.2.:

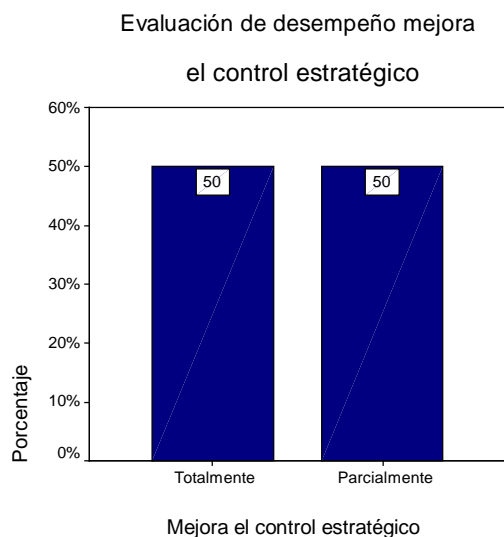
- La mayoría de la empresas (80 %) integra los resultados de control en un sistema de control estratégico. A su vez, es interesante analizar, que si bien la herramienta de evaluación de desempeño, no integra la mayoría de

las herramientas de control, quienes la utilizan consideran que su inclusión mejora total (50 %) o parcialmente (50 %) el control estratégico.

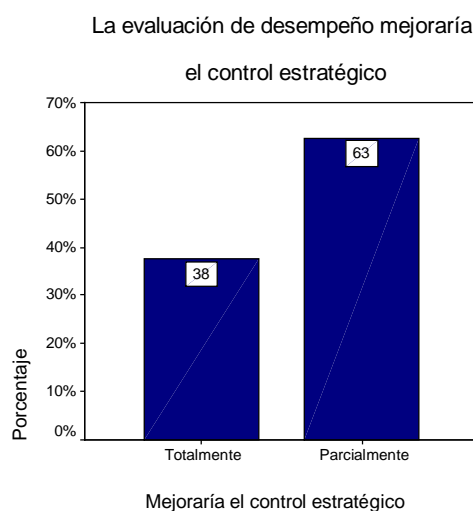
- La mayoría (80 %) no incluye en su herramienta de control al desempeño del personal, pero sí considera que su inclusión mejoraría el control estratégico integral (un 36 % lo considera que lo mejoraría de manera total y un 63 % considera que lo mejoraría de manera parcial).



P11.



P11.1.

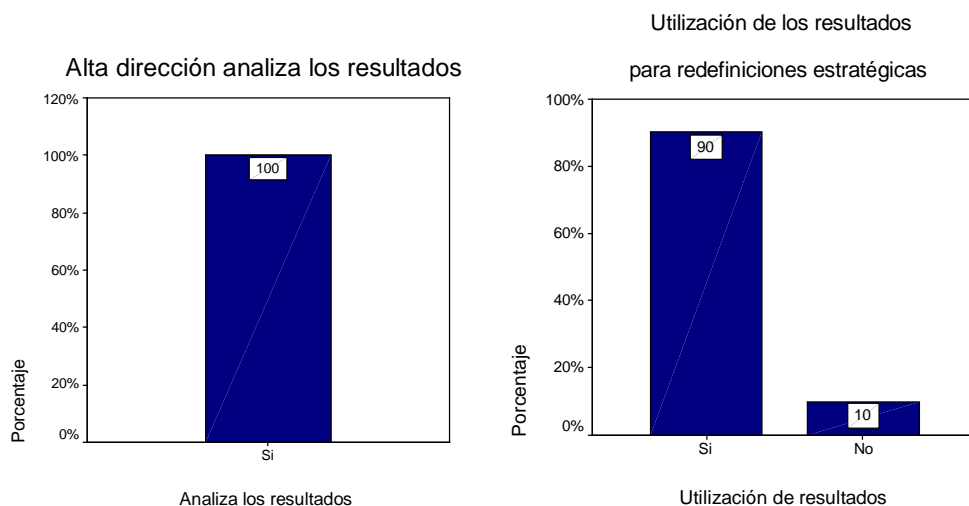


P.11.1.1

P.11.1.2

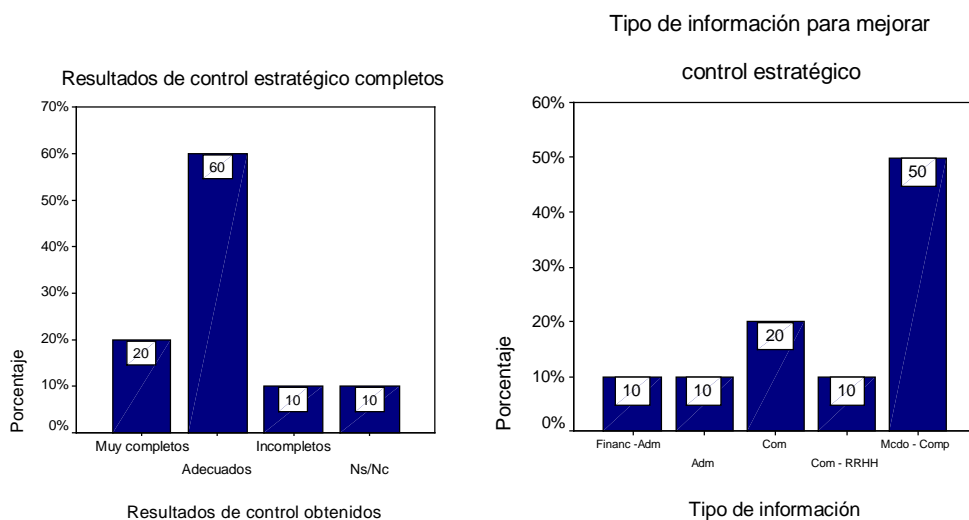
Observaciones y gráficos de las preguntas 12. a la 13.:

- Los aspectos de control estratégico son en todos los casos, de especial interés de la alta Dirección, quién analiza y utiliza la información que se genera, y considera también que la inclusión de la evaluación de desempeño para el control estratégico es de alta importancias (70 %).



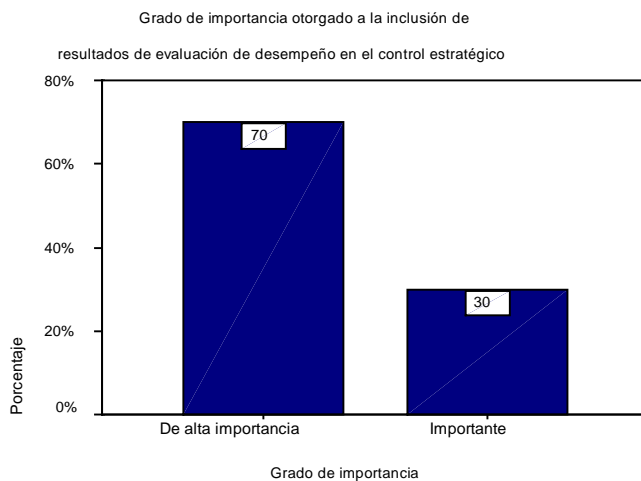
P12

P12.1



P12.2

P12.3

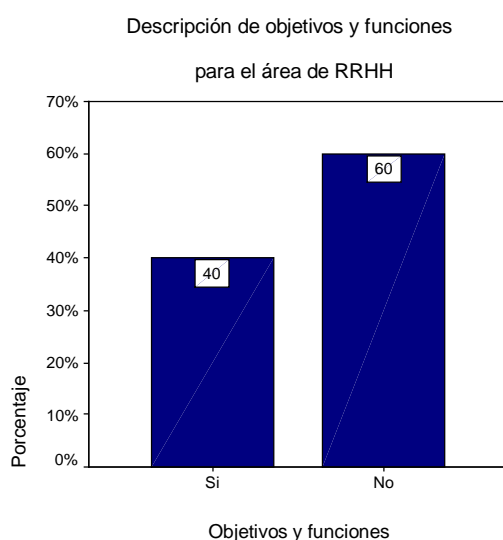


P13

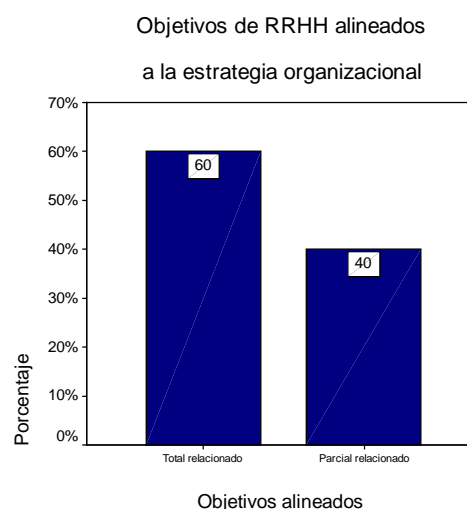
Observaciones y gráficos de las preguntas 14. a la 19.:

- Considerando ahora, en los resultados de los análisis, al Departamento de RRHH de las empresas encuestadas, se aprecia que el 60 % de las empresas no tiene definiciones formales y documentadas de la gestión de RRHH, de sus objetivos. No obstante en el 60 % de los casos los objetivos están totalmente relacionados a la estrategia organizacional. Las políticas, en un 60 %, no están formalizadas, y sí alineadas a la estrategia organizacional en un 50 % de los casos. Tampoco tienen definiciones de competencias estratégicas para la gestión el 60 % de las empresas.

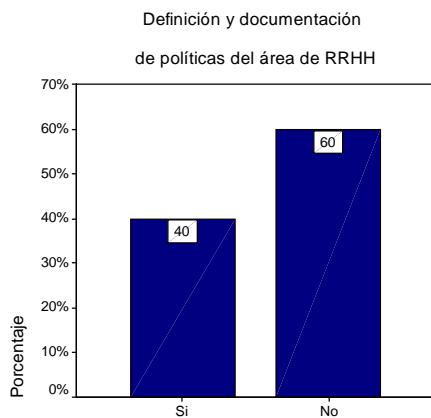
El 50 % de las empresas dispone principios para el área de RRHH y el 100 % de ellos están alineados a la estrategia organizacional. También, es de destacar, que las empresas en su mayoría (60 %) sí tienen documentada la actividad más de tipo operativa del área como son las normas y procedimientos para la gestión.



P14



P14.1



Definición de políticas

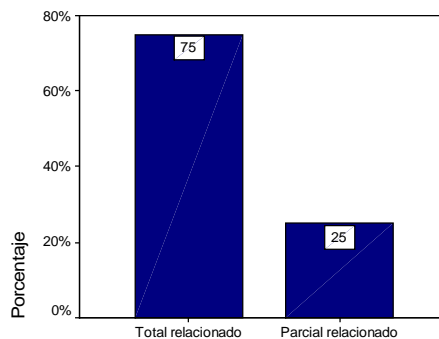
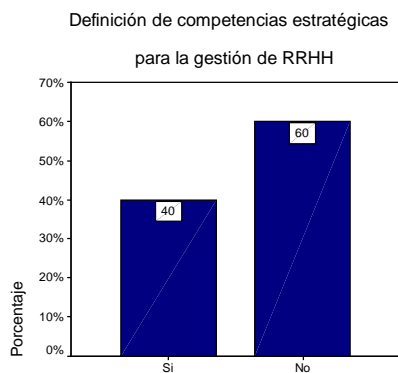
Políticas alineadas

P15

P15.1

Competencias de RRHH alineadas

a la estrategia organizacional



Competencias estratégicas

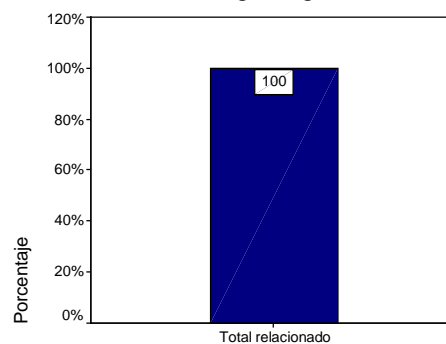
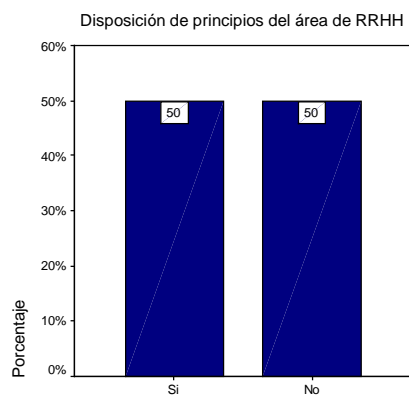
Competencias

P16

P16.1

Principios de RRHH alineados

a la estrategia organizacional

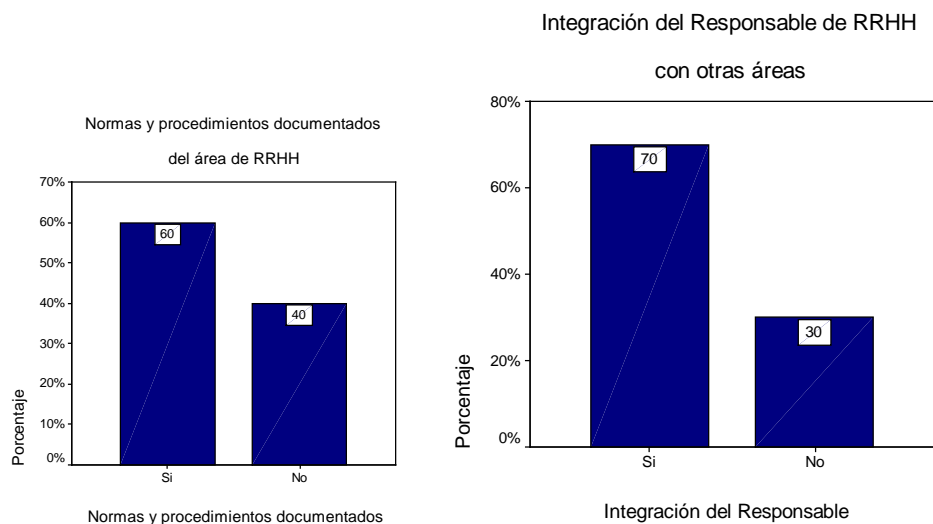


Principios del área de RRHH

Principios

P17.1

P17

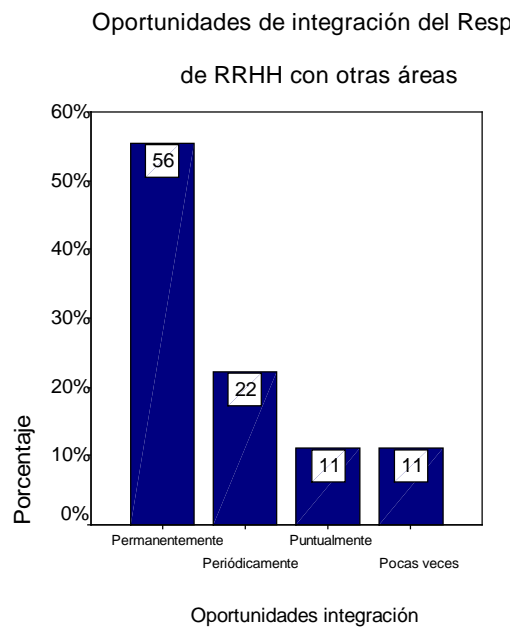


P18

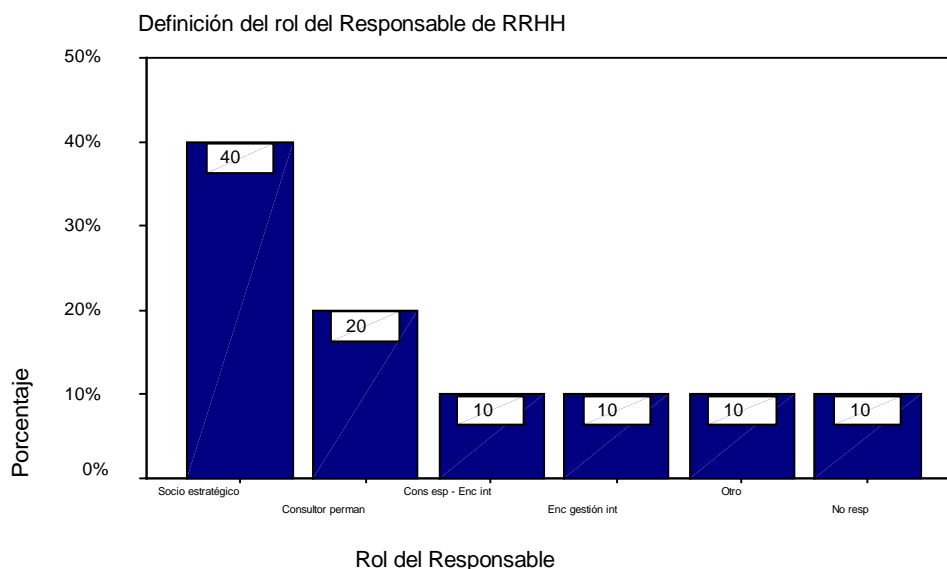
P19

Observaciones y gráficos de las preguntas 19.1. a la 20.:

- El Responsable de RRHH en la mayoría de las empresas tienen un alto nivel de integración con otras áreas y en el 40 % de los casos lo consideran “socio estratégico” para la Dirección.



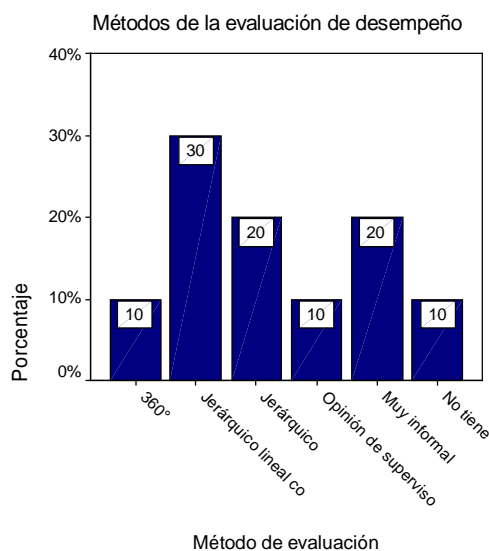
P19.1



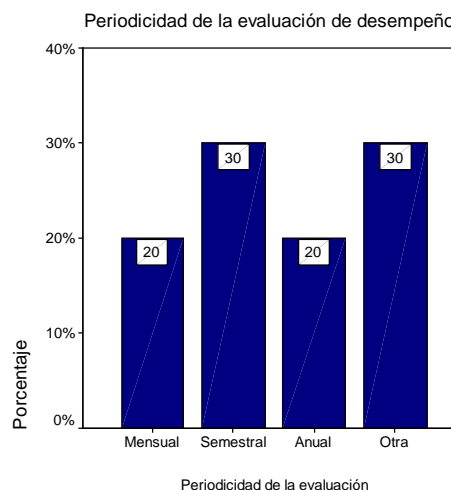
I.P.20

Observaciones y gráficos de las preguntas 21. a la 24.:

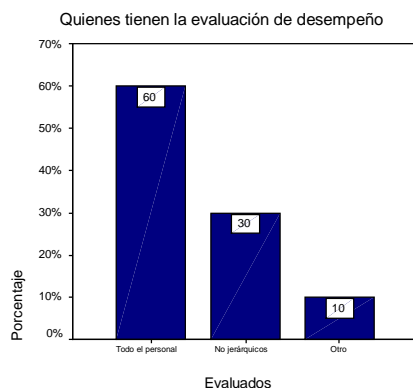
- En lo que respecta específicamente a nuestro tema central de análisis, la evaluación de desempeño, es realizada por la gran mayoría de las empresas (90 %), lo que se destaca es la variedad de métodos utilizados, si bien existe un 60 % de empresas que realizan la evaluación de desempeño utilizando metodología formal, el resto (30 %) mantiene prácticas de evaluación basadas en opinión o muy informales. No obstante, es de destacar que la mayoría, en definitiva, realiza evaluación de desempeño con prácticas profesionalizadas.
- La periodicidad de la evaluación es variada pero la mayoría de las empresas (70 %) se centra en prácticas durante el año calendario. También es importante que la evaluación, en el 60 % de los casos, la realizan a todo el personal, y que la mayoría de las Organizaciones aplican las evaluaciones desde hace un tiempo (40 % entre hace 1 y 3 años; 20 % entre hace 4 y 6 años).



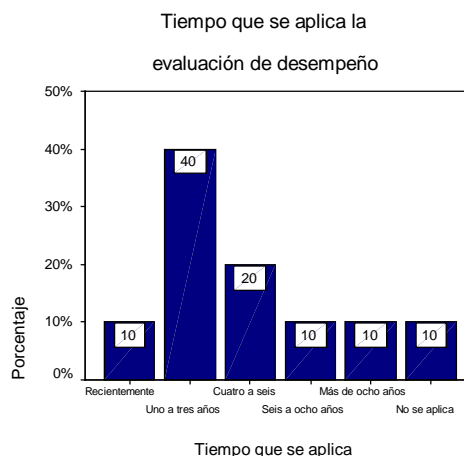
P.21



P.22



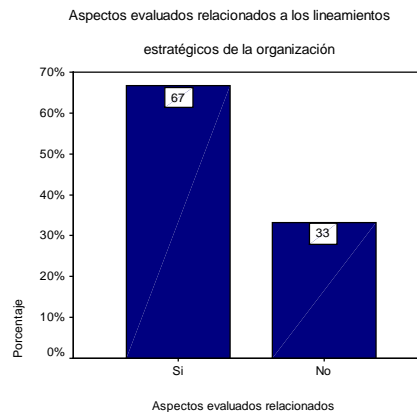
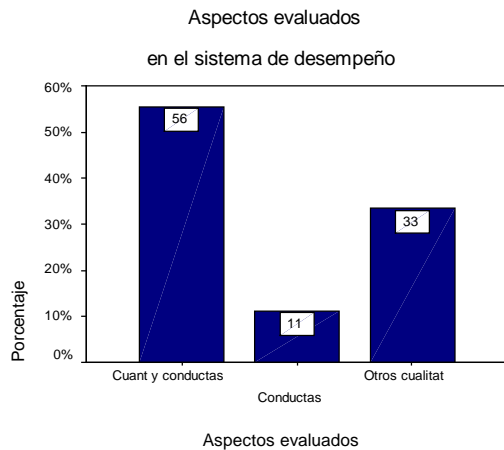
P.23



P.24

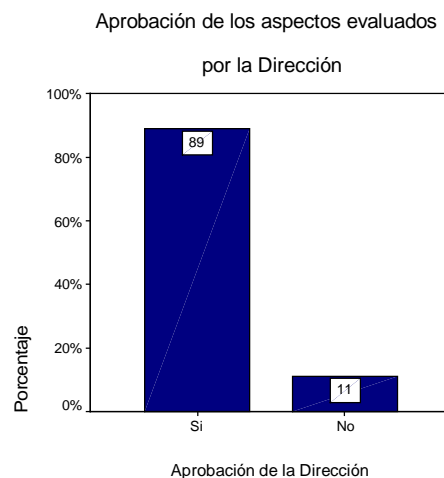
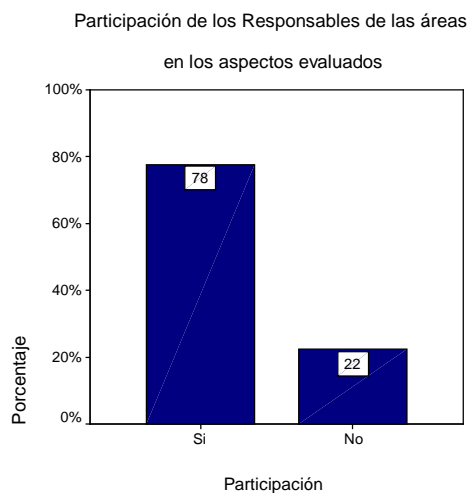
Observaciones y gráficos de las preguntas 25 a la 25.3.:

- En cuanto a los aspectos evaluados, en la evaluación de desempeño, se destaca que, de las empresas que la realizan, el 56 % aplica la combinación conductas (cualitativos) y resultados (cuantitativos).
- Asimismo, surge destacar, que también un elevado porcentaje de las empresas considera, en los aspectos a evaluar, la relación de estos con los lineamientos estratégicos de la empresa. Dichos aspectos son considerados por los responsables de las diferentes áreas y aprobados por la Dirección.



P25.1

P25



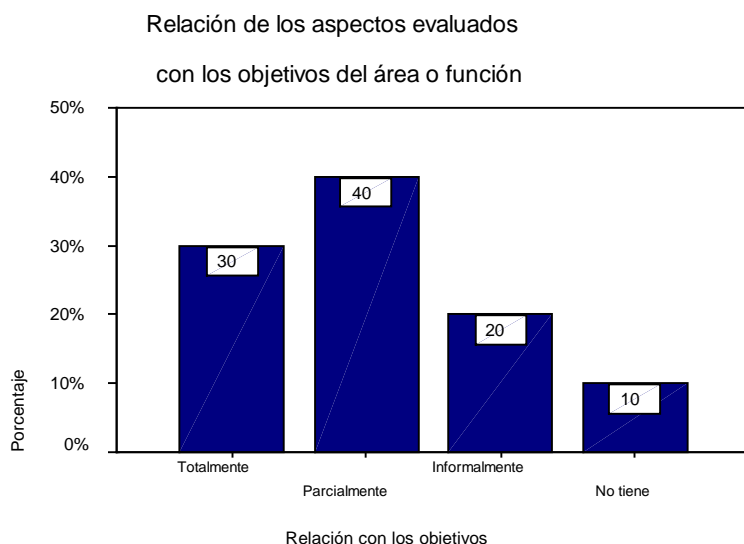
P25.2

P25.3

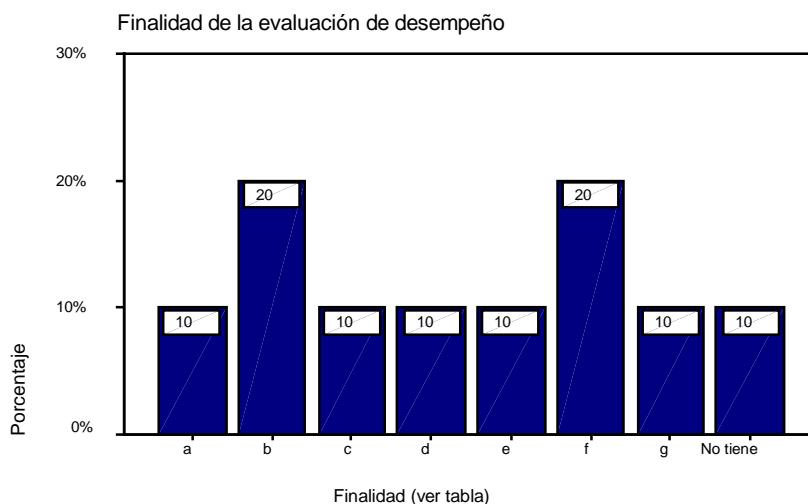
Observaciones y gráficos de las preguntas 25.4. a la 26.:

- En estas preguntas surgen dos elementos fundamentales para el análisis, esto está vinculado a los objetivos específicos del área o función con respecto a los aspectos evaluados, si bien un 30 % de las empresas contempla estos aspectos en la evaluación, el resto no lo considera de manera estricta o relevante.
- Además, se suma al análisis, el hecho de indagar cuál es realmente la verdadera finalidad que las empresas le otorgan a la evaluación de desempeño.

En este sentido el 50% de las empresas consideran el cumplimiento de objetivos como “parte de la finalidad de la evaluación” (además de otros aspectos), y el resto, se posiciona más en motivos varios de la gestión de recursos humanos en su conjunto. Esto está señalando diversidad de criterios en la consideración de la finalidad de la evaluación del desempeño



P25.4



- a) Cumplimiento de objetivos, motivación, retención, premios, desarrollo y capacitación
- b) Cumplimiento de objetivos, motivación, retención, desarrollo y capacitación
- c) Cumplimiento de objetivos, motivación, retención, desarrollo, capacitación y racionalización de la estructura.
- d) Cumplimiento de objetivos, racionalización de la estructura, premios e incentivos.
- e) Capacitación y desarrollo.

f) Racionalización de la estructura.

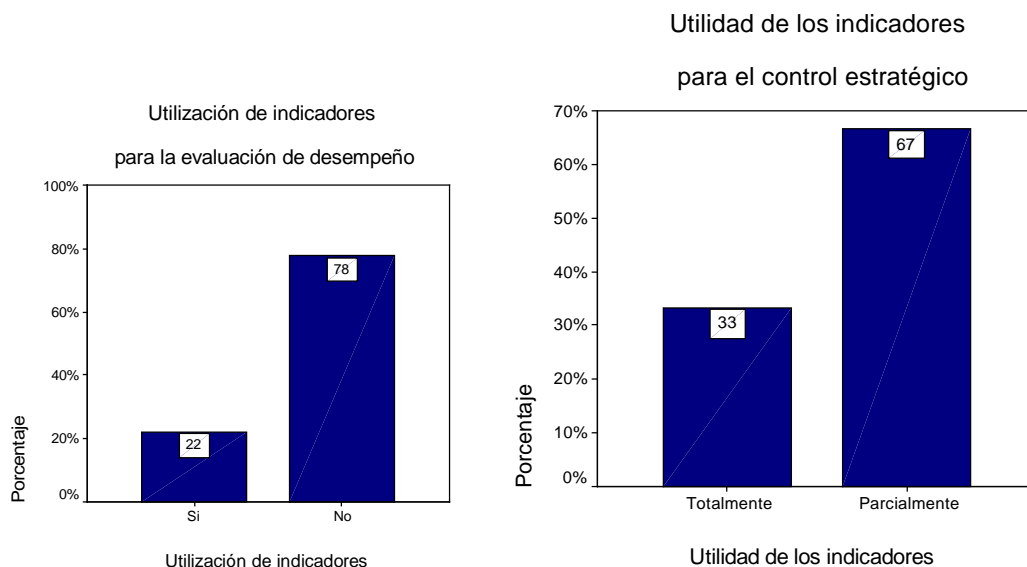
g) Otros

h) No tiene

P26

Observaciones y gráficos de las preguntas 27. a la 27.2.:

- Lo anteriormente se refuerza con el alto porcentaje de empresas (78 %) que no consideran indicadores de gestión para medir los resultados generales e individuales de la evaluación. Y, el 33 %, reconoce totalmente importante la utilidad de los mismos para el proceso evaluativo y análisis de sus resultados.
- No obstante, el resto (77 %) sí considera su utilidad de manera parcial. Esto está marcando un criterio fundamental para el análisis del trabajo en general, ya que la totalidad de las empresas le dan importancia (parcial o total) a la utilidad de los indicadores de desempeño



P27

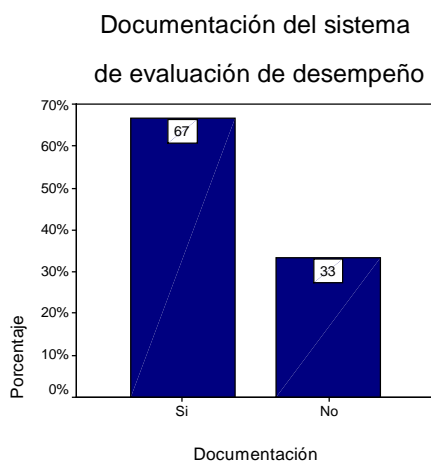
P27.2

Observaciones y gráficos de las preguntas 28. a la 34:

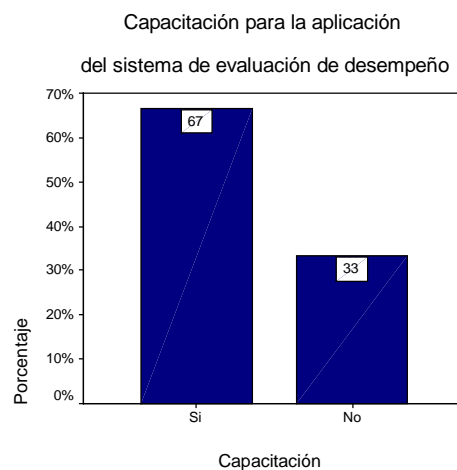
- Analizando ahora los aspectos vinculados a la formalización y alineación del sistema de evaluación de desempeño, se puede mencionar de manera destacada las siguientes apreciaciones:
 - El 67 % de las empresas que realizan evaluación de desempeño tienen documentado su sistema de evaluación y capacitan a los involucrados en la misma, este porcentaje es coincidente con quienes tienen métodos formales de evaluación.

-El 78 % de las empresas que realizan evaluación de desempeño, hacen devoluciones de los resultados a sus evaluados, esto significa que algunas de las empresas que no tienen métodos formales también lo hacen.

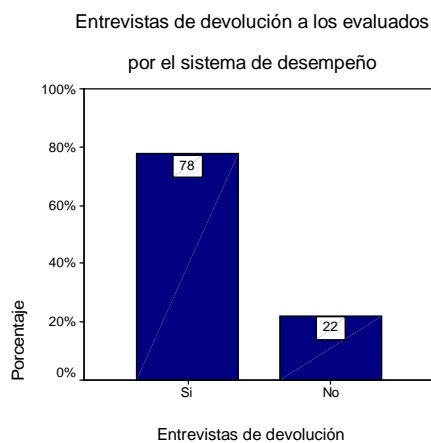
-La mayor parte de las empresas utilizan el sistema de evaluación de desempeño para distribución de premios e incentivos, no así para planes de carrera , y, sí en gran medida, más del 50 %, para asensos o promociones.



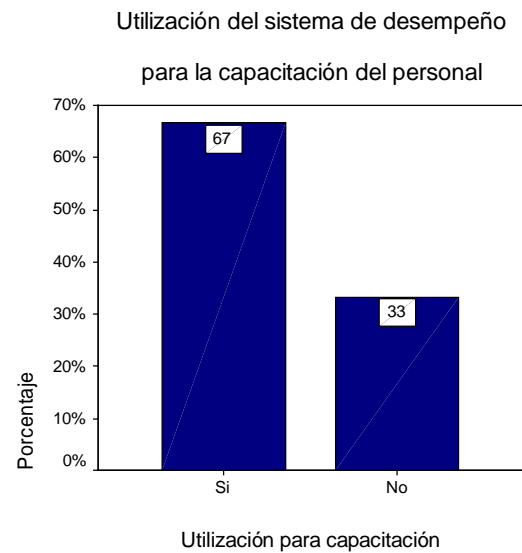
P28



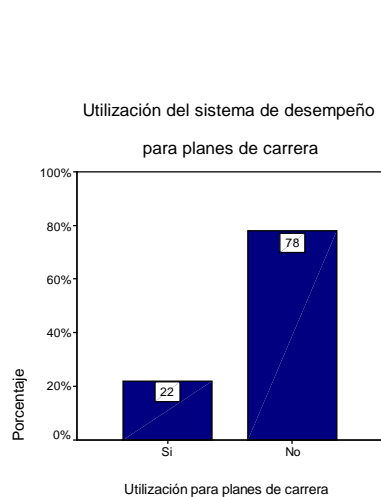
P29



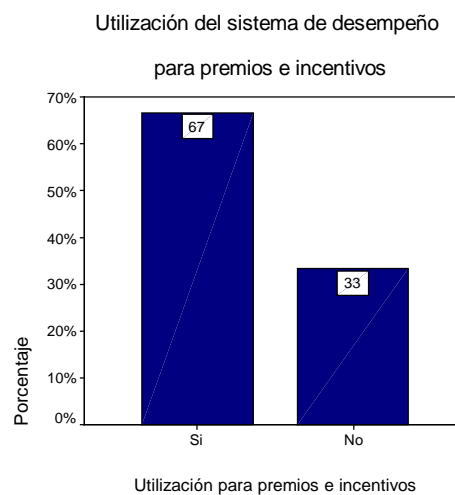
P30



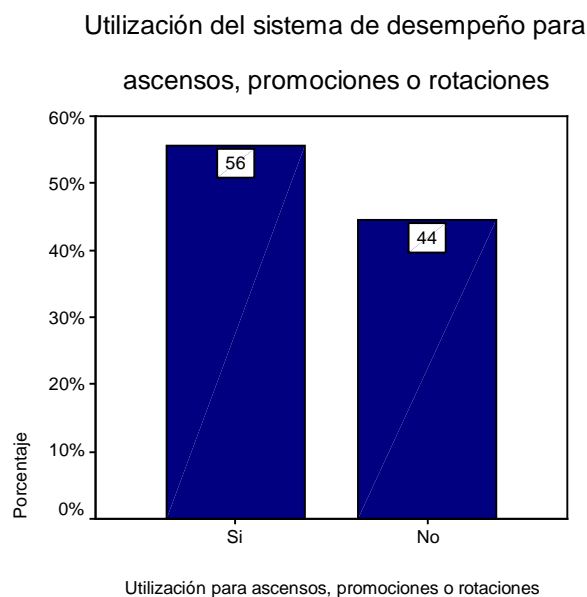
P31



P32



P33



P34

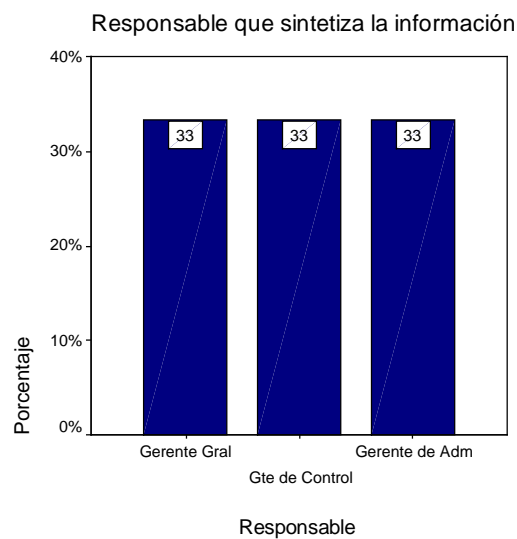
Observaciones y gráficos de las preguntas 35. a la 35.2.:

- En la pregunta 35 se corrobora que no se integran los resultados con los de gestión organizacional.

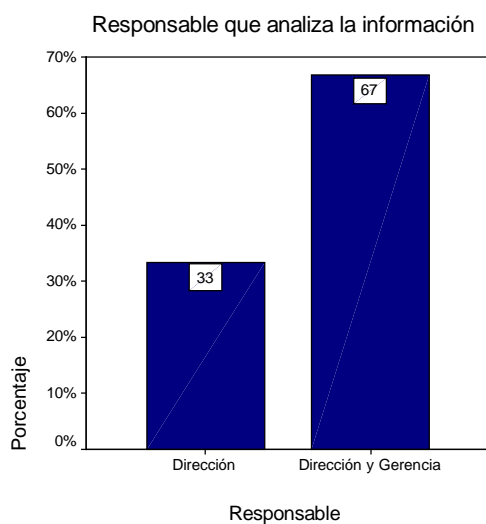
La información es analizada por la Dirección y la mayoría de las empresas la utilizan para redefiniciones estratégicas.



P35



P35.1

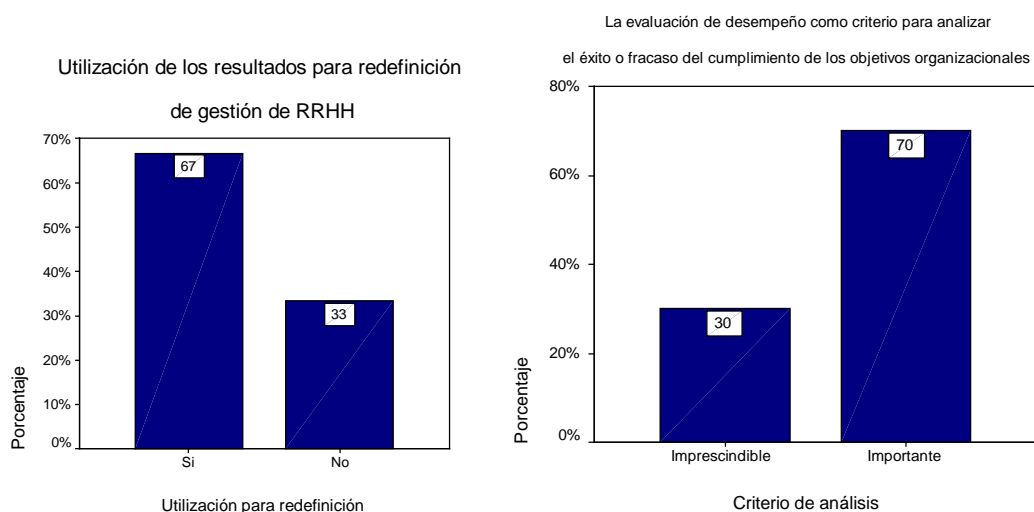


P35.2

Observaciones y gráficos de las preguntas 35.3. a la 36.:

- Por último, es de resaltar, que todas las empresas evaluadas consideraron imprescindible o importante el análisis de la evaluación de desempeño como un criterio respecto “al éxito o el fracaso en el cumplimiento de objetivos organizacionales”.

Este nivel de respuestas positivas hacia la evaluación del desempeño, también esta proporcionando información de extrema utilidad para este trabajo, ya que define una concentración muy importante de empresas que consideran a la evaluación de desempeño como criterio para analizar el cumplimiento de los objetivos definidos para la organización.



P35.3

P36

3.3.- Consideraciones y conclusiones de la investigación realizada

A continuación se exponen los resultados más relevantes obtenidos en el trabajo de investigación que sirve de conclusiones para esta obra, para ello se consideraron las observaciones realizadas en el punto anterior y la aplicación de otros software estadísticos. Como herramientas informáticas se aplicaron el SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión 1.5 y el SPAD (Système Portable pour L'Analyse des Données) Versión 3. Los cuales han sido de utilidad para procesar las encuestas, obtener resultados generales iniciales y poder utilizar, en un paso posterior, el método Cluster que requiere de variables cuantitativas. Fue necesario además adaptar algunas de las variables incluidas en el cuestionario utilizando en el revelamiento de datos.

Como principal objetivo del trabajo se había fijado: “Determinar el aporte de la gestión de recursos humanos al control estratégico empresarial”

Sobre la base del modelo y sus variables detalladas y luego del análisis final de datos quedaron determinados tres grupos o clusters.

Es importante destacar que cada *cluster* incluye objetos que presentan características similares. Este hecho explica la existencia de diferentes preguntas

dentro de cada grupo, o aunque similares cuestionamientos, diferentes respuestas.

Algunas de las preguntas que funcionaron como variables activas se refieren especialmente a la evaluación del desempeño, a modo de ejemplo se explicitan las siguientes:

- ¿Qué método emplean para la evaluación del desempeño?
- ¿Qué periodicidad tiene la evaluación de desempeño?
- ¿A quién se le realiza la evaluación de desempeño?
- ¿Cuánto hace que aplican Evaluación de desempeño en la empresa?
- ¿Qué se evalúa en el sistema de evaluación aplicado?
- ¿Los aspectos evaluados surgen de los lineamientos?
- ¿Los aspectos evaluados fueron considerados con los responsables?
- ¿Los aspectos evaluados fueron aprobados por la Dirección?
- ¿En qué medida los aspectos evaluados se relacionan a los objetivos?
- ¿Cuál es la finalidad principal de Evaluación de Desempeño?
- ¿Utilizan indicadores de gestión para expresar resultados de desempeño?
- ¿Está el sistema de Evaluación de Desempeño documentado formalmente?
- ¿Se capacita sobre Evaluación de Desempeño a evaluadores y evaluados?
- ¿Se realizan entrevistas de devolución a los evaluados?
- ¿Se utiliza la ED como diagnóstico planificar la capacitación?
- ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para desarrollo o planes desarrollo?
- ¿Se utiliza la ED como información para distribuir premios o incentivos?

- ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para ascensos, promociones, etc?
- ¿Se integran los resultados de la ED como otros resultados de gestión?
- ¿En qué medida considera que la ED es un criterio para analizar el desempeño organizacional?

Algunas de las principales conclusiones a las que se arribaron fueron las siguientes:

Para la conformación de los tres grupos se ha podido determinar que la variable *Sistema de Control Estratégico* es considerada de manera similar en las diferentes observaciones con relación a dicha variable.

La variable Control Estratégico no marca diferencias significativas para influir en las agrupaciones de las empresas. Ya que la variable *Sistema de Control Estratégico* es considerada importante en su asociación con la evaluación de desempeño en la totalidad de los casos. Esta definición es trascendente para el trabajo pues más del 80 % de las organizaciones utiliza indicadores de gestión y los integra en herramientas de control (tableros de comando).

Quedó demostrando que la variable *Sistema de Control Estratégico* es considerada importante en su asociación con la evaluación de desempeño en la totalidad de los casos

A continuación se analizan las particularidades de cada uno de los 3 grupos conformados:

- El grupo 1 está conformado por empresas que tienen definidos y formalizados sus lineamientos estratégicos, desarrollan gestiones de recursos humanos alineadas y sus evaluaciones de desempeño proporcionan resultados orientados a los objetivos organizacionales, propiciando de esta manera indicadores de gestión útiles para el control estratégico.
La Evaluación de Desempeño de este grupo de empresas es desarrollada bajo una modalidad que contempla los aspectos necesarios para aplicar la herramienta de manera correcta y sistematizada.
- El grupo 2 está conformado por empresas que no tienen definidos y formalizados sus lineamientos estratégicos, desarrollan gestiones de recursos humanos no alineadas y sus herramientas de evaluación de desempeño son informales. Estas empresas propician indicadores sin base metodológica objetiva y profesionalizada, por ende entran en riesgo de producir efectos no relacionados a las necesidades de control estratégico.

La Evaluación de Desempeño de este grupo de empresas es desarrollada bajo una modalidad que no contempla los aspectos necesarios para aplicar la herramienta de manera correcta y sistematizada.

- El grupo 3 está conformado por empresa que no utilizan la herramienta de evaluación de desempeño y no ofrecen ni propician indicadores para el control estratégico organizacional.

Si bien, como se concluyó, son escasas las empresas que terminan el proceso anexando indicadores de gestión para el control estratégico organizacional, desde los resultados de la Evaluación de Desempeño, todas las empresas, incluidas en los diferentes grupos, consideran de relevancia incluir los resultados del desempeño de la gente en un sistema de control estratégico.

4. - CONCLUSIONES GENERALES

En primer lugar es necesario destacar que la realización de este tipo de trabajos de investigación aportan, a la disciplina que se trate, de resultados que orientan la práctica profesional y otorgan valor agregado a la ciencia en cuestión y por ende a la ciencia de manera general.

Esta investigación ha sido muy positiva y gratificante para la investigadora, quien se encuentra vinculada desde hace muchos años al rubro de estudio. Esto ha facilitado la ejecución de algunas tareas y la obtención de datos para el trabajo de campo. Otras actividades han sido todo un aprendizaje para la formación integral del perfil profesional.

El “Modelo de Estrategia Organizacional y de Recursos Humanos” diseñado para esta investigación es la base para el análisis. Las sub-dimensiones comprendidas dentro del macro modelo de administración estratégica -Planificación Estratégica Organizacional, Planificación de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos y Control Estratégico- permiten identificar las variables de relevancia. El tratamiento de dichas variables tiene una repercusión directa en la información que se genera para el Sistema de Control Estratégico empresarial.

De esta forma, la alineación estratégica de recursos humanos a la estrategia organizacional se transforma en condicionante, en excluyente, para lograr un aporte genuino de la Evaluación de Desempeño que agregue valor al análisis de los resultados en función a objetivos estratégicos planteados

La metodología utilizada y el procesamiento de datos, a través de herramientas estadísticas informatizadas, permitieron realizar un análisis exploratorio organizado y arribar a resultados que corroboran las hipótesis planeadas para esta investigación.

Es fundamental diferenciar el significado de una planificación y gestión alineada estratégicamente, de aquella que no lo es. Las acciones aisladas y asistémicas tienen un riesgo de producir el efecto contrario y sólo contribuir a la ineficiencia, ya que sus resultados no pueden relacionarse a la estrategia y objetivos de la organización en su conjunto.

De esta forma, queda expuesto cómo la herramienta de evaluación del desempeño aporta resultados al control estratégico de las empresas que es el problema que originó el planteo de este trabajo.

Asimismo se dejó demostrado en el desarrollo de este trabajo:

- la importancia de contar con una Gestión de Recursos Humanos alineada a la estrategia de las empresas para desarrollar adecuadas herramientas de evaluación del desempeño.
- como la aplicación de una herramienta eficaz de desempeño proporciona resultados al Control Estratégico en las empresas.
- como los resultados de la Evaluación de Desempeño se pueden utilizar para facilitar el análisis de la productividad organizacional, entendiendo ésta como los resultados esperados para el éxito empresarial.

5. – BIBIOGRAFIA PRINCIPAL

- .BECKER, Brain; HUSELID, Mark y URICH, Dave: *“El Cuadro de Mando de RRHH- Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa”*, Gestión 2000.com, 2002
- .BONACLE, Jaime y CABRERA, Ángel: *“Dirección Estratégica de Personas”*. Prentice Hill, 2004
- .CHIAVENATO, Idalberto: *“Gestión del Talento Humano”*, Mc Graw Hill, 2002
- .HILL Charles y JONES Gareth: *“Administración Estratégica”*, Mc Graw Hill, Sexta Edición, 2005
- .WILLIAMS, Richard: *“Rendimiento del Personal. Diseño, implementación y gestión,”* Thomson, 2003.

6.- ANEXO 1

Cuestionario

- 1) ¿Cuál es el rubro de la empresa?
 - a) Comercial
 - b) Industrial
 - c) Servicios
 - d) Pública
 - e) Otro _____

- 2) ¿Cuál es el número de empleados?
 - a) 50 o menos
 - b) Entre 51 y 100
 - c) Entre 101 y 200
 - d) Más de 200

- 3) ¿Dispone la Empresa de una Misión Organizacional formalizada y documentada?
SI () NO ()
Si_
3.1 ¿Está comunicada la Misión formalmente a toda la Organización?
SI () NO ()

- 4) ¿Están los valores organizacionales definidos?
SI () NO ()
Si_
4.1 ¿Están comunicados los valores formalmente a toda la Organización?
SI () NO ()

- 5) ¿Posee un área de RRHH interna?
SI () NO ()
5.1 SI - A quién reporta?
 - a) Directorio
 - b) Dirección General
 - c) Gerencia General
 - d) Gerencia de admin.
 - e) Otras _____
5.2 ¿Dispone la Empresa de una Misión de RECURSOS HUMANOS formalizada y documentada?
SI () NO ()

5.3 ¿Cuáles son las principales funciones? (1 o más opciones)
 - a) Gestión completa
 - b) Búsqueda y selección
 - c) Capacitación
 - d) Eval. de desempeño
 - e) Otras _____
5.4 ¿Cuántas personas integran el área?
 - a) 3 o menos
 - b) Entre 4 y 6
 - c) Entre 7 y 9
 - d) Más de 9

- 6) ¿Dispone de asesoramiento externo de recursos humanos?
SI () NO ()

- 6.1 SI. ¿Cuáles son las principales funciones tercerizadas? (1 o más opciones)
- a) Gestión completa
 - b) Búsqueda y selección
 - c) Capacitación
 - d) Eval. de desempeño
 - e) Otras _____
- 7) ¿Con qué periodicidad realizan análisis FODA en la Organización?
- a) Más de una vez al año
 - b) Una vez al año
 - c) Esporádicamente
 - d) Nunca
- 8) ¿Está definida formalmente y documentada la estrategia empresarial?
- SI () NO ()
- 8.1 ¿Está la estrategia comunicada a los niveles de conducción y responsables de las diferentes áreas o funciones?
- SI () NO ()
- 9) Están definidos los objetivos estratégicos (de corto mediano y largo plazo para el desarrollo de la misión)?
- SI () NO ()
- SI_
- 9.1 Estos objetivos ¿se confeccionan de manera participativa con los responsables de su ejecución?
- SI () NO ()
- 9.2 ¿Están los responsables de área o función informados de los objetivos a su cargo?
- SI () NO ()
- 9.3 ¿Los objetivos establecidos disponen de sus indicadores de gestión para medir resultados?
- SI () NO ()
- 10) ¿Con qué frecuencia se miden los resultados logrados?
- a) Mensualmente
 - b) Más de una vez al año
 - c) Una vez al año
 - d) Esporádicamente
 - e) Nunca
- 11) ¿Se integran estos resultados en un sistema de control estratégico (Tablero de comando – Indicadores de control estratégico empresarial, etc.)?
- SI () NO ()
- 11.1 ¿Se incluyen en ese sistema de control la evaluación de la gestión del desempeño del personal?
- SI () NO ()
- SI
- 11.1.1 ¿Considera que esta información mejora el control estratégico de la organización?
- a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) Escasamente
 - d) De ninguna manera
- NO
- 11.1.2 ¿Considera que esa información mejoraría el control estratégico de la organización?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Escasamente
- d) De ninguna manera

12) Los resultados del control estratégico empresarial ¿son analizados por la alta dirección?

SI () NO ()

SI_

12.1 ¿Se utilizan los resultados de control para las redefiniciones estratégicas?

SI () NO ()

12.2 ¿Considera que los resultados obtenidos son completos para el análisis y redefiniciones estratégicas?

- a) Muy completos
- b) Adecuados
- c) Incompletos
- d) Muy incompletos

12.3 ¿Qué tipo de información necesitaría para ampliar y/o mejorar ese análisis?

(1 o más opciones)

- a) Financiera
- b) Administrativa
- c) Comercial
- d) Industrial
- e) Recursos Humanos
- f) Otras _____

13) En un sistema de control estratégico, ¿que grado de importancia le otorga el incluir resultados de evaluación de desempeño (entendida como nivel de cumplimiento de estándares de rendimiento para la mejora organizacional)?

- a) De alta importancia
 - b) Importante (pero no imprescindible)
 - c) De baja importancia
 - d) Irrelevante
- Ns/Nc

14) ¿Disponen de descripción de objetivos para la gestión de RRHH?

SI () NO ()

SI_

14.1 Están éstos desarrollados en relación a los lineamientos de la estrategia organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionadas
- b) Parcialmente relacionados
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

15) ¿Están definidas y documentadas las Principales políticas para el área?

SI () NO ()

SI_

15.1 ¿Están éstas desarrolladas en relación a los lineamientos de la estrategia organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionadas
- b) Parcialmente relacionadas
- c) Muy poco relacionadas
- d) Nada relacionadas

16) ¿Están definidos las competencias para la gestión de RRHH?

SI () NO ()

SI_

16.1 ¿Están estos definidos en relación a los lineamientos de la estrategia Organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionados
- b) Parcialmente relacionados
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

17) ¿Disponen de principios que fundamenten la gestión de recursos humanos?

SI () NO ()

SI_

17.1 Están estos desarrollados en relación a los lineamientos de la estrategia Organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionados
- b) Parcialmente relacionados
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

18) ¿Existen normas y procedimientos documentados de la gestión de RRHH?

SI () NO ()

19) ¿En el desempeño de su función se integra formalmente con las demás áreas?

SI () NO ()

SI_

19.1 En qué oportunidades se integra?

- a) Permanentemente (En la planificación anual y en todo análisis y redefiniciones de estrategia)
- b) Periódicamente (Solo en la planificación anual o parciales)
- c) Esporádicamente (Solo en los análisis y redefiniciones estratégicas)
- d) Puntualmente (Solo en situaciones de demanda)
- e) Pocas veces (Solo en situaciones especiales)
- f) Nunca

20) ¿Cómo está definido el rol del responsable de RRHH con respecto al resto de las posiciones gerenciales?

- a) Socio estratégico
- b) Consultor interno permanente
- c) Consultor interno esporádico
- d) Encargado de la gestión interna de RRHH (con poco asesoramiento)
- e) Un gerente más dentro de compartimentos estancos
- f) Otro_____

21) ¿Qué método emplean para la evaluación del desempeño?

- a) 360°
- b) Jerárquico lineal con alguna complementación (clientes o auto-evaluación u otro)
- c) Jerárquico
- d) Opinión poco estructurada de superiores
- e) Muy informal
- f) Otro_____

22) ¿Qué periodicidad tiene la Evaluación de Desempeño?

- e) Mensual
- f) Semestral
- g) Anual
- h) Otro_____

- 23) ¿A quién se le realiza la Evaluación del Desempeño?
- A todo el personal
 - Únicamente a personal jerárquico
 - Únicamente a personal no jerárquico
 - Otro _____
- 24) ¿Cuánto hace que aplican Evaluación de Desempeño en la Empresa?
- Recientemente
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 4 y 6 años
 - Entre 6 y 8 años
 - Más de 8 años
- 25) ¿Qué se evalúa en el sistema de evaluación aplicado?
- Resultados cuantitativos y conductas estándares (por competencias)
 - Resultados cuantitativos
 - Conductas estándares (por competencias)
 - Otros cualitativos _____
- 25.1 ¿Los aspectos evaluados surgen de los lineamientos estratégicos de la Organización?
- SI () NO ()
- 25.2 ¿Los aspectos evaluados fueron considerados con los responsables de las diferentes áreas de la Organización?
- SI () NO ()
- 25.3 ¿Los aspectos evaluados fueron aprobados por la Dirección?
- SI () NO ()
- 25.4 ¿En qué medida los aspectos evaluados se relacionan a los objetivos finales establecidos para el área y/o función?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Informalmente
 - Escasamente
 - En ninguna medida
- 26) ¿Cuál es la finalidad principal de la Evaluación del Desempeño que se aplica en la Empresa?
- Establecer un nivel de control del cumplimiento de objetivos organizacionales?
 - Aplicar un sistema de motivación y retención del personal (no vinculado a lo económico)
 - Aplicar una herramienta útil, entre otras, que ofrece la gestión de RRHH
 - Utilizar un refuerzo disciplinario sobre el accionar de los empleados
 - Establecer una herramienta orientada a premio y castigos
 - Aplicar una herramienta útil para el desarrollo y la capacitación
 - Utilizar un medio para la racionalización de la estructura
 - Aplicar una herramienta para la distribución de premio o incentivos económicos.
 - Otros _____
- 27) ¿Utilizan indicadores de gestión para expresar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño?
- SI () NO ()
- SI_
- 27.1 ¿Cuáles son los principales?
- Individuales _____
- Grupales _____
- 27.2 ¿Estos indicadores suministran información de utilidad para analizar los resultados alcanzados por la Organización?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Informalmente
 - Escasamente
 - En ninguna medida

- 28) ¿Está el sistema de ED documentado formalmente?
SI () NO ()
- 29) ¿Se realiza capacitación sobre la aplicación del sistema de desempeño para evaluadores y evaluados?
SI () NO ()
- 30) ¿Se realizan entrevistas de devolución a los evaluados respecto de la evaluación realizada?
SI () NO ()
- 31) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para planificar la capacitación del personal?
SI () NO ()
- 32) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para desarrollo o planes de carrera?
SI () NO ()
- 33) ¿Se utiliza la ED como información para distribución de premios o incentivos al personal?
SI () NO ()
- 34) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para definiciones de asensos, promociones o rotaciones?
SI () NO ()
- 35) ¿Se integran los resultados del desempeño de recursos humanos con otros resultados de control de gestión de la Organización?
SI () NO ()
- 35.1 ¿Quién sintetiza y / o sistematiza esta información?
- a) Dirección General
 - b) Dirección General
 - c) Gerente General
 - d) Gerente de Control de gestión
 - e) Gerente de Administración
 - f) Otro _____
 - g)
- 35.2 ¿Quién analiza y evalúa la información sistematizada?
- a) Dirección
 - b) Dirección y Gerencias
 - c) Gerencias
 - d) Otros
- 35.3 ¿Se utilizan los resultados para redefinir la gestión de RRHH para próximos periodos?
SI () NO ()
- 36) ¿En qué medida considera que la evaluación del desempeño puede ser un criterio para analizar el éxito o el fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- a) Aporta un criterio imprescindible para el análisis
 - b) Aporta un criterio importante pero no imprescindible para el análisis.
 - c) Aporta un criterio poco importante para el análisis
 - d) No aporta un criterio importante para el análisis.
- Ns/Nc

Resumen:

La investigación realizada focalizó la problemática de la evaluación de desempeño como auténtica herramienta de control estratégico que trasciende la órbita de Recursos Humanos y repercute en los resultados de la organización en su conjunto.

Por esto el principal objetivo fue determinar el aporte de la evaluación de desempeño de recursos humanos al control estratégico de las empresas.

Sobre la base de un modelo propio desarrollado, se realizó una encuesta aplicando un cuestionario a cincuenta empresas PyMEs de Córdoba indagando sobre Planificación Estratégica Organizacional, Planificación de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos y Control Estratégico identificando las variables de relevancia. Luego del procesamiento de los datos, utilizando software estadísticos apropiados, se obtuvo información que permitió clasificar a las empresas en tres grupos en relación a su forma de tratamiento de la gestión de recursos humanos y la utilización de la evaluación de desempeño.

Quedó planteado para la discusión, el análisis y conclusiones, las particularidades de cada grupo. El grupo más numeroso de treinta empresas aplica la herramienta dentro de un proceso alineado a la gestión estratégica organizacional obteniendo resultados positivos para la gestión empresarial; un segundo grupo de quince empresas aplica la herramienta no alineada, de manera muy informal y con riesgos respecto a la utilidad de la misma; por último un grupo de cinco empresas no aplica la herramienta.

Se concluyó que todas las empresas, incluidas en los diferentes grupos, consideran de relevancia incluir los resultados del desempeño en un sistema de control estratégico.

De esta forma se ha establecido una conexión fundamental para la evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico, aportando en este trabajo vacíos que la teoría no había podido todavía cubrir.

Además se establecieron en esta investigación científica fundamentos prácticos que abren las posibilidades de seguir construyendo un aprendizaje organizacional, para el éxito empresarial, incluyendo la alineación estratégica y el rendimiento del personal.