

**Trabajo Final Integrador**  
**“Evolución del Desempeño**  
**en Empresas Multinacionales en Argentina**  
**para el año 2033”**

0	12/04/2024	ENTREGA FINAL	PCASAIS	JMUNTANER
REV	FECHA	DESCRIPCION	EJECUTO	APROBO

## Índice

<b>1. AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETO.....</b>	<b>5</b>
<b>3. ALCANCE.....</b>	<b>5</b>
<b>4. DATOS DE ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>5</b>
<b>5. CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>7</b>
5.1. Introducción.....	7
5.2. Planteamiento del Problema .....	9
5.3. Justificación .....	10
5.4. Marco conceptual.....	11
5.5. Diagnóstico .....	12
5.5.1. Antecedentes históricos.....	12
5.5.2. La EyPD en el mundo .....	19
5.5.3. La EyPD en Latinoamérica .....	21
5.5.4. La EyPD a nivel nacional.....	22
5.5.5. Matriz de evolución del desempeño organizacional .....	23
<b>6. CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>24</b>
6.1. Desarrollo de la investigación .....	24
6.1.1. Herramientas metodológicas estructuradas y no estructuradas.....	24
6.2. Análisis .....	28
6.2.1. PESTEL.....	28
6.2.2. Estructura del sistema.....	36
6.2.3. Variables del sistema.....	37
6.2.1. Conformación del panel de expertos.....	44
6.2.2. Seguimiento del proceso de valoración y resultados obtenidos .....	50
6.2.3. Valoración de las variables (importancia e incertidumbre).....	51
6.2.4. Ejes estratégicos (Schwartz).....	57
6.2.5. Narración de escenarios (alternativas de futuro).....	60
6.2.6. Resumen de escenarios.....	65
<b>7. CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>66</b>
7.1.1. Estrategias y recomendaciones para alcanzar el escenario deseado.....	66
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>9. REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>10. ESPACIO DESTINADO PARA COMENTARIOS.....</b>	<b>74</b>

## **1. AGRADECIMIENTOS**

Estimados.

Con gran emoción y gratitud, me dirijo a ustedes para expresar mi más sincero agradecimiento por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de este arduo y apasionante camino de aprendizaje y crecimiento personal.

En primer lugar, quiero extender mi profundo agradecimiento a mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de apoyo y motivación durante este viaje. Su constante aliento y comprensión han sido fundamentales para mantenerme enfocado en mis objetivos y superar cualquier obstáculo que se haya presentado en el camino.

A Norberto Quaglia, quiero expresar mi más sincero agradecimiento por haberme permitido explorar y sumergirme en los fascinantes escenarios futuribles que han enriquecido mi perspectiva y conocimiento. Su guía y mentoría han sido invaluable para mi desarrollo profesional y personal.

A mi querido amigo Pablo Salvioli, compañero de esta emocionante Especialización, le agradezco profundamente por compartir sus saberes y experiencias prospectivas, de las cuales he obtenido innumerables enseñanzas que atesoro profundamente. Su compañía y colaboración han sido un verdadero regalo en este recorrido.

A mi estimado tutor Joaquín Muntaner, quiero expresar mi más sincero agradecimiento por su dedicación, paciencia y valiosos aportes en la construcción de este trabajo final. Su orientación experta y compromiso han sido fundamentales para alcanzar este logro académico.

A los respetados docentes de la carrera, les agradezco sinceramente por su disponibilidad, apertura y disposición para brindar su ayuda y orientación, incluso más allá de las aulas. Su pasión por la enseñanza y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes han dejado una profunda impresión en mí.

Por último, pero no menos importante, quiero dedicar una mención especial a Manuel Marí (QEPD). Es difícil expresar con palabras la gratitud que siento hacia él por su excelente enseñanza y vasta experiencia prospectiva. Querido Manuel, su impacto en mi vida académica y profesional ha sido verdaderamente inspirador y transformador. Le estoy eternamente agradecido.

En resumen, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada una de las personas mencionadas, así como a todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a mi formación y crecimiento durante este proceso. Su apoyo y aliento han sido esenciales en mi camino hacia el éxito.

Con profunda gratitud.



## 2. OBJETO

El objeto del presente trabajo consiste en analizar la evolución de las metodologías de Evaluación y Planificación del Desempeño (EyPD) de las organizaciones, con un horizonte al año 2033, en un contexto empresarial altamente tecnológico, focalizándose en la evaluación de competencias blandas además de las competencias duras. Adicionalmente, se buscará examinar el impacto de las tecnologías emergentes en estos procesos de evaluación y su influencia en la gestión del talento en entornos empresariales en constante transformación tecnológica.

## 3. ALCANCE

El proyecto se propone interactuar con empresas e instituciones relevantes en el ámbito tecnológico y de gestión empresarial de la República Argentina vigentes en la actualidad, incluyendo empresas expertas en Recursos Humanos como lo es la compañía Taligens Argentina S.A.<sup>1</sup> (parte de The Taligens Group), el Consejo Profesional de Ingeniería de Telecomunicaciones, Electrónica y Computación<sup>2</sup> (COPITEC), la Cámara de la Industria Argentina del Software<sup>3</sup> (CESSI) y la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica y de la Innovación<sup>4</sup> (ALTEC).

Se espera obtener aportes y consultas especializadas de estas entidades en relación con el objeto de estudio, así como acceder a información relevante sobre tendencias de innovación, proyectos informáticos vigentes y metodologías de evaluación del desempeño implementadas en Argentina y a nivel internacional.

## 4. DATOS DE ADMINISTRATIVOS

A continuación, se detallarán todos los datos administrativos relacionados con el estudio realizado.

**Universidad:** Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

**Escuela:** Posgrados.

**Carrera:** Especialización en Prospectiva Estratégica.

<sup>1</sup> <https://www.taligens.com.ar>

<sup>2</sup> <https://www.copitec.org.ar>

<sup>3</sup> <https://cessi.org.ar>

<sup>4</sup> <https://www.altecasociacion.org>

**Director:** Norberto Quaglia.

**Alumno:** Pablo Casais – Legajo 126600.

**Tema:** Evaluación y Desempeño en Empresas Multinacionales en 2033.

**Tutor:** Joaquín Muntaner.

## 5. CAPÍTULO 1

### 5.1. INTRODUCCIÓN

La “Evaluación y Planificación del Desempeño” (EyPD), es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

La EyPD ayuda a que los empresarios y gerentes obtengan información valiosa sobre las fortalezas y debilidades de su empresa, identifican áreas de mejora y tomen decisiones basadas en datos concretos. Este proceso se torna vital para conocer si los colaboradores están cumpliendo con sus funciones de manera adecuada. A partir de la evaluación del rendimiento del capital humano se crean estrategias que ayuden a potenciar la productividad de la empresa. En aquellas empresas donde no se evalúa el desempeño de su plantilla laboral, se pierde el control de los procesos de la compañía y se dificulta conocer cuáles son las áreas que deben trabajarse.

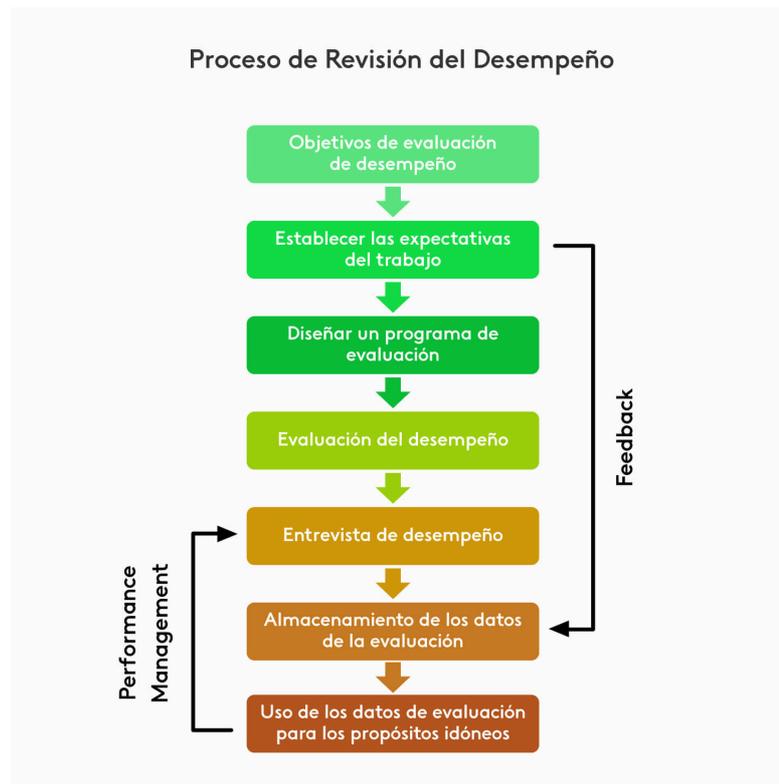
La evaluación del desempeño laboral se puede realizar de diversas formas, dependiendo de las características de cada empresa, área y puesto de trabajo. Es recomendable enfocarse en ciertas competencias (que cada empresa define en función de su negocio, misión y visión); entre estas pueden mencionarse la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la responsabilidad, la comunicación efectiva, el compromiso, la cooperación en equipo y la adaptabilidad, etc. Tradicionalmente, los supervisores, gerentes o jefes de área eran los encargados de realizar la evaluación de desempeño. Sin embargo, hoy en día existen más formas de analizar el rendimiento de los colaboradores para contar con una visión más amplia.

Por ejemplo, en el modelo de evaluación 360° se contemplan los siguientes niveles para hacer un análisis de desempeño: Autoevaluación, Evaluación de superiores, Evaluación de pares, Evaluación de subordinados, Evaluación de clientes internos y externos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

Es importante destacar que la EyPD no solo beneficia a la empresa, sino también a los colaboradores, ya que un proceso de evaluación bien desarrollado ayuda a determinar si un empleado cumple con los objetivos y expectativas para los que la empresa lo contrató, además de ayudarlo a desarrollarse profesionalmente<sup>6</sup> al recibir retroalimentación sobre su trabajo, mejorar su rendimiento y desarrollar nuevas habilidades<sup>7</sup>.



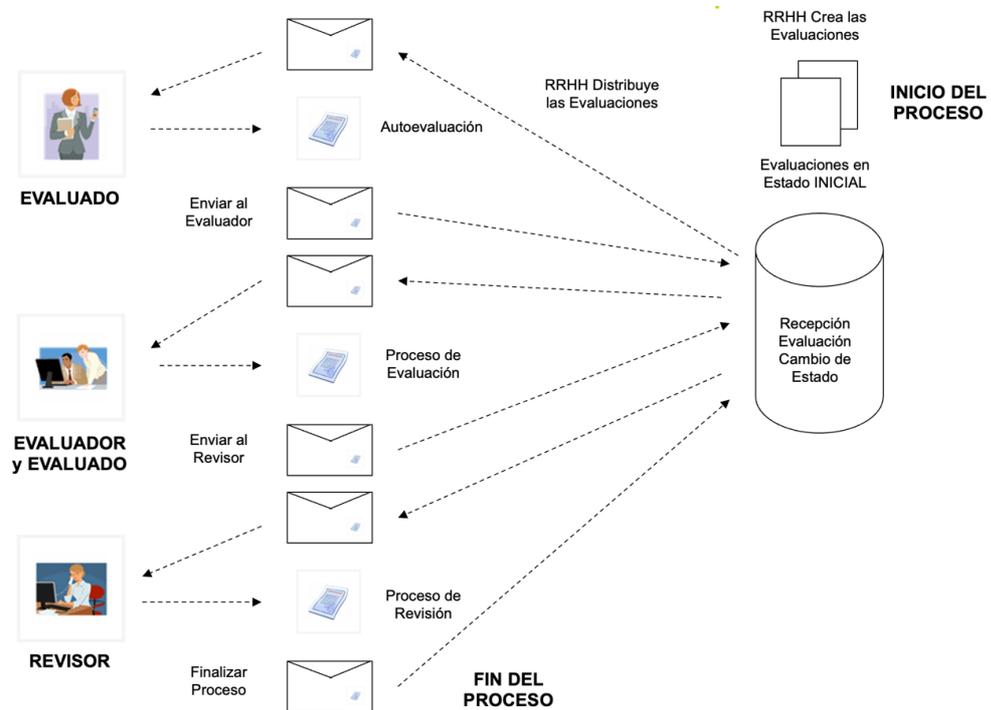
Fuente: <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

A continuación, se muestra un proceso de EyPD en una empresa multinacional de Ingeniería y construcción de plantas de Oil & Gas que tiene una sede en Argentina<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Evaluación del desempeño: concepto, modelos y cómo hacerla. <https://actiosoftware.com/es/2023/11/evaluacion-del-desempeno-concepto-modelos-y-como-hacerla/>

<sup>7</sup> Una guía completa para evaluar el desempeño empresarial. <https://fastercapital.com/es/contenido/Una-guia-completa-para-evaluar-el-desempeno-empresarial.html>

<sup>8</sup> <https://ar.linkedin.com/company/tecna>



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el mundo está inmerso en un ritmo acelerado de transformaciones, con cambios significativos que se suceden de manera cada vez más rápida. En este contexto, la competitividad se erige como un factor crucial para la estabilidad y continuidad de las empresas.

Por lo anteriormente mencionado, las organizaciones enfrentan un desafío constante, ya que deben adaptarse a la velocidad de las evoluciones y transformaciones económicas globales, buscando optimizar los procesos que impactan en el rendimiento de sus empleados. Asimismo, buscan mantener a su personal motivado para alcanzar resultados óptimos y afrontar los desafíos contemporáneos que se presentan.

La EyPD se posiciona como un sistema fundamental para retroalimentar el rendimiento de los empleados, comprendiendo sus necesidades actuales y futuras. Esto permite el adecuado desarrollo y gestión de los recursos humanos dentro de una organización.

En consecuencia, resulta imperativo explorar la evolución de la evaluación del desempeño como técnica de gestión de recursos humanos. Esta herramienta informa detalladamente sobre el rendimiento laboral de los empleados, lo que posibilita la implementación de mejoras tanto desde la perspectiva del empleado como desde la empresa, orientadas a potenciar su desempeño. (Aguilar Betancur & Henao Cardona, 2013).

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

La evaluación del desempeño (EyPD) en entornos empresariales se ha convertido en una práctica esencial para medir y gestionar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos estratégicos de negocio. En la actualidad, esta evaluación se centra principalmente en competencias duras, como el logro de objetivos y la eficacia en el puesto de trabajo.

Sin embargo, en un mundo empresarial en constante evolución, caracterizado por avances tecnológicos y cambios en la dinámica laboral, las empresas enfrentan la necesidad de adaptar sus metodologías de EyPD para reflejar una comprensión más completa del desempeño de los empleados.

Las competencias blandas, como la empatía, la resiliencia y la adaptación al cambio, están tomando un papel cada vez más relevante en el éxito de las organizaciones. Estas habilidades son cruciales para fomentar un entorno laboral colaborativo, fortalecer la capacidad de adaptación de los empleados a entornos tecnológicamente cambiantes y mejorar la retención de talento. Por lo tanto, es fundamental comprender cómo las empresas están incorporando la evaluación de competencias blandas en sus procesos de EyPD y cómo estas competencias se relacionan con el desempeño en un entorno tecnológicamente dinámico.

La influencia de las tecnologías emergentes en la gestión del talento es innegable, ya que han permitido la automatización de procesos y la recopilación de datos a una escala sin precedentes. Estas tecnologías han revolucionado la forma en que se recopila, analiza y utiliza la información relacionada con el desempeño de los empleados. Comprender cómo las tecnologías emergentes están dando forma a las metodologías de EyPD es esencial para mantener una fuerza laboral competitiva y adaptable.

Este conocimiento permitirá a las organizaciones adaptarse eficazmente a los desafíos actuales y futuros, mejorando la gestión del talento, fomentando la retención de empleados y promoviendo un entorno laboral más productivo y resiliente en un mundo empresarial en constante cambio.

#### **5.4. MARCO CONCEPTUAL**

La gestión del desempeño empresarial continúa evolucionando hacia un enfoque multidimensional que integra diversos pilares fundamentales en donde se apoyará el presente trabajo. A saber:

##### **1- Tecnología y Digitalización como Impulsores del Rendimiento Empresarial**

- Se espera poder comprender cómo las nuevas tecnologías mejoran la eficiencia operativa, la precisión en la toma de decisiones y la calidad de los resultados empresariales.

##### **2- Flexibilidad Organizativa y Agilidad como Catalizadores del Cambio**

- Se prestará especial atención en las habilidades del futuro, capacitación en competencias digitales y estrategias para retener y comprometer al talento.
- Medición de la adquisición y aplicación efectiva de habilidades relevantes, así como la retención de talento clave.

##### **3- Gestión Remota y Flexibilidad Laboral para la Productividad**

- Evaluación basada en resultados tangibles, no en la presencia física, considerando la productividad, la colaboración y el bienestar del empleado en un entorno flexible.
- Análisis de la satisfacción del empleado, su capacidad para colaborar y su nivel de productividad en un entorno de trabajo remoto o flexible.

Este marco conceptual busca proporcionar una base sólida para la investigación académica y la implementación práctica, enfocándose en los aspectos fundamentales que impulsan el rendimiento empresarial en un entorno dinámico y digitalizado.

## 5.5. DIAGNÓSTICO

### 5.5.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La evaluación de desempeño laboral tiene una larga historia que se remonta a la antigüedad. En la religión, por ejemplo, se evaluaba el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas. En la Grecia clásica, Pitágoras evaluaba a los aspirantes a ser alumno de su escuela mediante un curioso sistema de observaciones fisionómicas y conductuales. En la China de la dinastía Wei (221-265 a.C.), los emperadores tenían la figura del llamado "valorador imperial", persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la corte<sup>9</sup>. En el siglo XIX, el empresario Robert Owen llevó a cabo el primer proceso de evaluación del que se tiene constancia en una fábrica textil de New Lanark, Escocia<sup>10</sup>. En la década de 1920-1930, las empresas estadounidenses comenzaron a introducir procedimientos que les permitieran justificar una política retributiva relacionada con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa<sup>11</sup>.

En cuanto a la evolución de las evaluaciones de desempeño, estas se han ajustado a la naturaleza de cada empresa, área y puesto de trabajo, y se han enfocado en ciertas competencias, como la creatividad, la capacidad de resolución de problemas, la responsabilidad, la comunicación efectiva, la cooperación en equipo y la adaptabilidad, entre otras. En el pasado, las habilidades duras eran más valoradas que las habilidades blandas. Sin embargo, hoy en día, las habilidades blandas son igualmente importantes, ya que se ha demostrado que son fundamentales para el éxito de una empresa. En cuanto al trabajo en equipo, este ha sido importante desde siempre. En la actualidad, se valora aún más, ya que se ha demostrado que el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de una empresa. La cultura empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo, y las evaluaciones de desempeño han acompañado ese cambio. En la actualidad, se exigen métodos de gestión y liderazgo basados en las personas, que permitan el desarrollo de los colaboradores y el crecimiento de la empresa<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Historia de la evaluación del desempeño - Gestión de personas y .... <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

<sup>10</sup> Antecedentes de la evaluación de desempeño | PPT - SlideShare. <https://es.slideshare.net/ErikaRoxanaGomezGuzm/antecedentes-de-la-evaluacin-de-desempeo-74411483>

<sup>11</sup> La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

<sup>12</sup> historia de la evaluación del desempeño laboral - Preceden. <https://www.preceden.com/timelines/649462-historia-de-la-evaluacion-del-desempe-o-laboral>

El liderazgo y la gestión son fundamentales para la productividad y competitividad de una empresa. Un buen liderazgo y una buena gestión pueden mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, mientras que un mal liderazgo y una mala gestión pueden tener el efecto contrario.

Las evaluaciones de desempeño han evolucionado con el tiempo para adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones y los empleados.

La personalización se ha convertido en una parte clave para crear una experiencia agradable para el cliente, y las organizaciones están utilizando el mismo enfoque en sus esfuerzos por evolucionar las evaluaciones de desempeño. Un enfoque de gestión único para todos no puede sacar lo mejor de los empleados, porque cada persona es diferente.

Según un artículo de EAE Business School, la evaluación del desempeño ya no se trata solo de medir cuantitativamente, sino que se centra en el trabajador y en su proceso de mejora continua. Además, la pandemia ha cambiado la forma en que trabajamos y ha llevado a un aumento del trabajo remoto. Como resultado, la fuerza laboral es más diversa que nunca, y las empresas se han visto obligadas a buscar sistemas de evaluación por objetivos<sup>13</sup>. En muchas organizaciones, los empleados buscan algo más que simplemente una compensación económica regular. Esperan que la empresa satisfaga sus necesidades más allá del salario, como el bienestar familiar, la seguridad social, la salud y el crecimiento profesional. Esta satisfacción se considera crucial para mantener su motivación y compromiso con el trabajo. Si estas necesidades no se cubren, los empleados pueden sentirse insatisfechos y su desempeño laboral puede verse afectado. La evaluación del desempeño se vuelve esencial en este contexto para entender por qué es crucial proporcionar más allá de lo económico y cómo esta evaluación puede mejorar la identificación, el compromiso y los resultados laborales de los empleados a lo largo del tiempo, utilizando distintos métodos y enfoques para obtener una visión más precisa del rendimiento en el trabajo.

En un informe publicado en 2019 por el sitio educaweb<sup>14</sup>, a las compañías les importa que los empleados cuenten con competencias transversales, experiencia y proactividad, mientras que los profesionales tienen en cuenta los beneficios no salariales.

<sup>13</sup> Evaluación del desempeño: qué es y tendencias actuales | EAE. <https://retos-directivos.eae.es/tendencias-actuales-de-evaluacion-del-desempeno/>

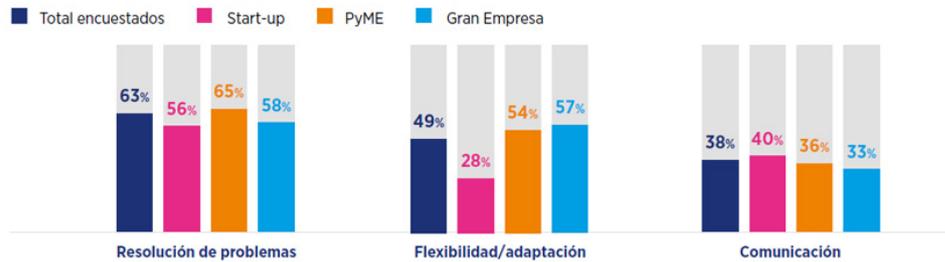
<sup>14</sup> <https://www.educaweb.com>

¿Qué habilidades son más importantes en tu empresa?

Habilidades técnicas específicas del puesto



Soft skills/habilidades personales  
(Comunicación, resolución de problemas, etc.)



Fuente: <https://www.educaweb.com/noticia/2019/06/19/valoran-empresas-buscan-trabajadores-18843/>

A continuación, se muestran algunos ejemplos de EyPD's realizados por algunas empresas Argentinas.

## Ejemplo

### Autoevaluación de Desempeño

Formato de evaluación del desempeño laboral del personal por contrato administrativo de servicios de PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS S.A DE C.V

Nombre del evaluado:	
Cargo:	
Periodo de evaluación:	
Nombre del evaluador:	
Fecha	

**Instrucciones:**

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

- a. Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- c. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.

Criterio de evaluación	<b>Clave de calificación:</b>				
	1	2	3	4	5
<b>1. INICIATIVA</b>					
1.1 ¿Necesita supervisión frecuente para realizar sus labores?					
1.2 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de ayuda de otra persona?					
1.3 ¿Considera que puede tomar decisiones por si solo?					
1.4 ¿Considera que sus aportes son esenciales para el desarrollo de la empresa?					
1.5 ¿Es innovador a la hora de toma de decisiones?					
<b>2. COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>					
2.1 ¿Adquiere compromiso con sus labores?					
2.2 ¿Cumple exactamente con el horario de trabajo?					
2.3 ¿Se identifica con los valores de la empresa?					
2.4 ¿Posee iniciativa?					
2.5 ¿Fomenta el trabajo en equipo?					
<b>3. DESEMPEÑO LABORAL</b>					
3.1 ¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio?					
3.2 ¿Utiliza los recursos de la mejor manera?					
3.3 ¿No tiene problemas a la hora de acatar órdenes?					
3.4 ¿Tiene la capacidad para resolver cualquier problema que se le presente?					
3.5 ¿Es puntual a la hora de brindar la información					

Fuente: <https://reisdigital.es/evaluacion/formatos-de-evaluacion-de-desempeno/>

	<b>FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL</b>	Versión:
		Fecha:
		Página 1 de 2
		Cód.:

**I. IDENTIFICACION**

1. EVALUADO					
Identificación:	N°:	Nombres y Apellidos:			
<input type="text" value="C.C."/> <input type="text" value="C.E."/>					
Periodo de Evaluación:	Desde:	<input type="text" value="DD / MM / AAAA"/>		Hasta:	<input type="text" value="DD / MM / AAAA"/>

2. EVALUADOR		
Identificación:	N°:	Nombres y Apellidos:
<input type="text" value="C.C."/> <input type="text" value="C.E."/>		
Cargo:		

**II. VALORACION DE LAS COMPETENCIAS**

Evalue de 1 a 5 las siguientes métricas:

**1: MALO                      2: REGULAR                      3: BUENO                      4: MUY BUENO                      5: EXCELENTE**

DESEMPEÑO LABORAL:	
1	Responsabilidad
2	Exactitud y calidad de trabajo
3	Cumplimiento de estimadas / pautadas
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo
5	Orden y claridad del trabajo
6	Reporte de avances de tareas
7	Capacidad de delegar tareas
8	Comprension de situaciones
9	Cumplimiento de procedimientos existentes
10	Grado de conocimiento funcional
11	Grado de conocimiento técnico
FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL	
12	Actitud hacia la empresa
13	Actitud hacia los superiores
14	Actitud hacia los compañeros
15	Cooperacion con el equipo
16	Capacidad para aceptar críticas
17	Capacidad para generar sugerencias constructivas
18	Presentacion personal
19	Puntualidad
HABILIDADES	
20	Iniciativa
21	Creatividad
22	Adaptabilidad
23	Respuesta bajo presión
24	Capacidad de manejar multiples tareas
25	Coordinacion y liderazgo

Fuente: <https://es.scribd.com/doc/233226954/Formato-de-Evaluacion-de-Desempeno-Laboral>

**EVALUACIÓN y PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO**

⏪ **DATOS PERSONALES**

Ejercicio:

Tipo de Evaluación:

Nombre y Apellido:

Evaluador:

Revisor:

Perfil de Puesto:

Perfil EyPD utilizado:

Evaluador Periodo Anterior:

Revisor Periodo Anterior:

Personas Consultadas:

⏪ **OBJETIVOS A EVALUAR**

	Objetivo	Meta	Indicador	Conclusión
<input checked="" type="checkbox"/>	OBJETIVO A CUMPLIR POR EL EVALUADO	META QUE SE PRETENDE QUE ALCANCE EL EVALUADO	EVIDENCIA OBJETIVA CONTRA LA CUAL SE MEDIRA EL DESEMPEÑO	DETALLE RESPEC DE LO REALIZADO
Conclusión General de los Objetivos		<input type="text" value="CONCLUSIÓN GENERAL RESPECTO DE TODOS LOS OBJETIVOS"/>		
Comentarios:		<input type="text" value="COMENTARIOS COMPLEMENTARIOS QUE PERMITAN COMPRENDER MEJOR EL ALCANCE Y CUMPLIMIENTO DE LA EVALUACIÓN."/>		

⏪ **ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS**

**Competencias Básicas**

Compromiso

Precisión

Transparencia

Solidaridad

Comunicaciones

Iniciativa / Autonomía

Orientación al Cliente

Trabajo en Equipo

Solidez

**Competencias Gerenciales**

Liderazgo / Desarrollo de Equipo

Visión de Negocio

**Conclusión de las Competencias**

Comentarios:

⏪ **CONCLUSIÓN FINAL DEL EJERCICIO DEL EVALUADOR**

Calificación Final:

Comentario Final:

⏪ **CONCLUSIÓN FINAL DEL EJERCICIO DEL REVISOR**

Fuente: Elaboración propia.

Comentario Final:

CONCLUSIÓN DEL REVISOR RESPECTO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA

⌵ CAPACITACIÓN DEL PERÍODO

	Curso	Proveedor	Encuentro Interno	Horas	Fecha Inicio	Fecha Fin	Calificación Curso	Impacto de la Acción de Formación en el Desempeño
X								

⌵ OBJETIVOS DEL PRÓXIMO PERÍODO

	Objetivo	Meta	Indicador	Acción
X	OBJETIVO A CUMPLIR POR EL EVALUADO EN EL PRÓXIMO PERÍODO	META QUE SE PRETENDE QUE ALCANCE EL EVALUADO EN EL PRÓXIMO PERÍODO	EVIDENCIA OBJETIVA CONTRA LA CUAL SE MEDIRA EL DESEMPEÑO	 

⌵ NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PRÓXIMO PERÍODO

	Área de Formación	Curso Tipo	Necesidad de Formación	Nombre del Tema o del Curso	Acción
X	AREA DE APLICACIÓN DEL CURSO	TIPO DE CURSO	PORQUE SE PIDE EL CURSO	CURSO	 

Finalizar



Fuente: Elaboración propia.

En la próxima sección, se detallará un análisis exhaustivo sobre las tendencias predominantes en Evaluación y Desarrollo del Personal (EyDP) en la región de Latinoamérica. Se puede observar en los formularios utilizados como ejemplo, que en este contexto geográfico, existen ciertas características distintivas en el enfoque de EyDP adoptado por las organizaciones. En primer lugar, se destaca el énfasis en las competencias profesionales como elemento central de la evaluación. Las empresas han reconocido la importancia de identificar y desarrollar las habilidades y capacidades específicas de sus empleados para garantizar un desempeño óptimo y alineado con los objetivos organizacionales. Esta orientación hacia las competencias refleja una comprensión profunda de las necesidades del mercado laboral y la demanda de profesionales altamente calificados y adaptables. Además, se observa que en algunas empresas, la EyDP va más allá de la evaluación de competencias individuales y se enfoca en objetivos de negocio más amplios. Estas organizaciones consideran que la evaluación del personal debe estar estrechamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que implica no solo evaluar el desempeño individual, sino también evaluar cómo contribuye cada empleado al logro de los resultados empresariales. Este enfoque integral de EyDP refleja una perspectiva más holística y orientada al futuro en la gestión del talento en la región.

El avance tecnológico desempeña y desempeñará un papel crucial en la evolución de los procesos de evaluación, dotándolos de mayor detalle y complejidad. En un mundo globalizado y en constante cambio, estas soluciones tecnológicas posibilitan la evaluación remota de empleados en cualquier parte del mundo, estableciendo estándares homogéneos en el proceso. Además, facilitan la identificación temprana de profesionales con gran potencial de crecimiento, impulsando sus habilidades en beneficio de la empresa y funcionando como una suerte de alarma para detectar posibles fugas de talento y conflictos emergentes.

A pesar del tiempo transcurrido, la EyPD sigue siendo una cuestión recurrente, quizás indicando que aún no se ha encontrado un modelo ideal que refleje plenamente el desempeño individual de cada empleado. En este contexto, donde el valor humano cada vez adquiere una relevancia primordial, el reconocimiento y desarrollo del talento se han vuelto fundamentales. Los procesos de evaluación necesitan adaptarse constantemente a esta nueva realidad, reconociendo que el capital humano ya no es una simple pieza en la línea de producción, sino un activo crucial que demanda métodos de evaluación que reflejen su verdadero potencial y aporte a la evolución de las empresas.

#### **5.5.2. LA EYPD EN EL MUNDO**

En la actualidad, la evaluación del desempeño laboral exhibe variaciones significativas en función de la región y la entidad empresarial. En los Estados Unidos, se fundamenta en la retroalimentación proporcionada por supervisores y compañeros de trabajo, con un impacto directo en la determinación del salario y las posibilidades de progresión profesional. En contraste, en Europa, se enfoca en la evaluación de metas y rendimiento, adoptando un enfoque que permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades del empleado. Por su parte, en Asia, la evaluación del desempeño se sustenta en la retroalimentación de los supervisores y se emplea para decidir aspectos salariales y oportunidades de ascenso. A continuación, se detallan ejemplos específicos de prácticas de evaluación del desempeño por región:

**Estados Unidos** → Apple implementa un sistema de evaluación de desempeño conocido como "Evaluación de Desempeño en 360 grados", el cual se fundamenta en la retroalimentación proporcionada por compañeros de trabajo, subordinados y supervisores del empleado. Además, se brinda la oportunidad a los empleados de realizar autoevaluaciones.

La valoración se lleva a cabo en una escala de 1 a 5, donde el nivel 1 representa un desempeño "por debajo de las expectativas", mientras que el nivel 5 indica un rendimiento que "excede las expectativas". En paralelo, Apple emplea un sistema de evaluación de Objetivos y Resultados Clave (OKR) para la evaluación del desempeño de sus colaboradores. Este método se centra en la definición de objetivos específicos y resultados clave para cada empleado, los cuales son objeto de revisión y actualización periódica<sup>15</sup>.

**Europa** → La corporación Nestlé implementa a escala global una política de recursos humanos. En el contexto europeo, la estrategia de evaluación de Nestlé se enfoca en la valoración de metas y rendimiento del personal, siendo empleada con el propósito de identificar tanto las fortalezas como las debilidades de los empleados.

Además, Nestlé integra un sistema de evaluación de desempeño denominado "E&D". Este sistema se sustenta en la retroalimentación proporcionada por supervisores y compañeros de trabajo, y desempeña un papel crucial en la determinación de salarios y oportunidades de ascenso<sup>16</sup>.

**Asia** → Tata Consultancy Services (TCS), una empresa con sede en India, implementa un sistema de evaluación del desempeño fundamentado en objetivos y competencias. Este proceso evaluativo se compone de dos aspectos principales: la evaluación de objetivos y la evaluación de competencias. La evaluación de objetivos se concentra en la medición del rendimiento del colaborador en relación con los objetivos predefinidos para el periodo de evaluación. En contraste, la evaluación de competencias se centra en medir las habilidades del colaborador en áreas tales como comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, entre otras. El sistema de evaluación de desempeño de TCS también incorpora una evaluación de 360 grados, permitiendo que los colaboradores reciban retroalimentación de sus colegas, supervisores y subordinados. Asimismo, la empresa emplea un sistema de calificación de 5 puntos para evaluar el rendimiento de sus colaboradores<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> <https://www.manatal.com/es/blog/apple-recruitment-process#:~:text=Apple%20cuenta%20con%20un%20sistema,sus%20resultados%2C%20comportamientos%20y%20potencial.>

<sup>16</sup> [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr\\_policy\\_es\\_pdf.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_es_pdf.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.tcs.com>

Por lo anteriormente expuesto, se torna crucial tener presente que los ejemplos antes mencionados no son representativos, y que no pueden tomarse como adoptados en cada región, por lo relevado, está claro que las prácticas de evaluación del desempeño laboral varían entre distintas empresas, sus negocios y las regiones donde se establecen.

### **5.5.3. LA EYPD EN LATINOAMÉRICA**

En América Latina, la evaluación del desempeño laboral ha experimentado una evolución significativa en la última década, según revela una revisión sistemática de la literatura centrada en investigaciones realizadas entre 2015 y 2019. La importancia de medir el desempeño se mantiene vigente en las empresas modernas de la región, especialmente en países como Perú y Ecuador, donde la administración del desempeño es un área en desarrollo constante.

La revisión destaca que, a pesar de la preferencia inicial por teorías clásicas de medición, existe una tendencia creciente hacia la incorporación de elementos tecnológicos para el seguimiento del desempeño laboral. En particular, se señala el interés por la utilización de software especializado, como un ejemplo en el cual una empresa de corretaje estaba implementando un sistema que mediría cada operación mediante tickets, evaluando el plazo y el tiempo dedicado.

En cuanto a las modalidades de evaluación, se destaca la prevalencia de dos enfoques: la evaluación basada en competencias y la basada en objetivos. Estas modalidades reflejan una búsqueda de métodos más profundos y holísticos que van más allá de la simple orientación a resultados, considerando aspectos inmateriales como entornos colaborativos y oportunidades de desarrollo profesional. La revisión también identifica el fenómeno de la rotación de personal como un factor que impulsa la necesidad de mediciones del desempeño en la empresa peruana. El país se sitúa como el tercer país latinoamericano con mayor rotación de personal, lo que destaca la importancia de abordar problemas de rendimiento y satisfacción de los empleados.

Según la revisión realizada, en general, los aspectos más importantes que se evalúan en una evaluación de desempeño laboral realizada en Latino América son la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo, la puntualidad, la asistencia, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo, la capacidad de resolución de problemas, la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, la comunicación, la adaptabilidad, la flexibilidad, la ética, la actitud, la motivación y el compromiso.

En conclusión, se reconoce la EyPD como un proceso vital en la gestión de recursos humanos en América Latina. La información obtenida no solo orienta planes de formación y motivación, sino que también influye en la eficiencia organizacional, el clima laboral y la competitividad de las empresas<sup>18</sup>.

#### **5.5.4. LA EYPD A NIVEL NACIONAL**

En Argentina, la evaluación del desempeño laboral es una práctica extendida tanto en el sector público como en el privado. Este proceso es esencial para jerarquizar el empleo público y garantizar la eficiencia y calidad en el servicio a la ciudadanía. Desde enero de 2017, la evaluación de desempeño en el sector público se lleva a cabo de manera digital, evidenciando la modernización de los métodos utilizados en la gestión del rendimiento laboral<sup>19</sup>. En el ámbito privado, los departamentos de gestión humana son los responsables de definir los indicadores y objetivos, estableciendo estándares para evaluar el rendimiento individual de los empleados. Según un informe de Randstad, el 82% de los trabajadores argentinos participa en un proceso formal de evaluación de desempeño, revelando la importancia atribuida a este proceso en el ámbito laboral del país.

En el sector privado, la evaluación del desempeño se realiza de manera periódica, generalmente anual, mediante observación directa de los empleados. Los resultados se comparan con indicadores y objetivos predefinidos para una evaluación objetiva del rendimiento. La tendencia actual en las empresas argentinas muestra una transición hacia métodos más flexibles y dinámicos en la gestión del desempeño, con un 53% de empleadores que utilizan comentarios en tiempo real para evaluar a su fuerza laboral, superando la media global del 46%. Este enfoque busca fomentar el desarrollo del talento y establecer conversaciones abiertas entre los superiores y los empleados. Aunque la mayoría de los trabajadores percibe positivamente la evaluación de desempeño como una oportunidad para recibir retroalimentación formal, un porcentaje significativo (32%) encuentra desafíos al lidiar con feedback negativo. Esta reacción sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación, un aspecto que el 49% de los colaboradores indica que sus empleadores ya están abordando, superando la media global del 45%<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> <https://es.linkedin.com/pulse/evolución-de-la-evaluación-del-desempeño-en-los-10-silverio-sanchez>

<sup>19</sup> <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/empleadopublico/carrera-administrativa/evaluacion-de-desempeno>

<sup>20</sup> <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/82-los-trabajadores-argentinos-tiene-procesos-formales-evaluacion/>

La implementación de métodos más horizontales y periódicos en la evaluación del desempeño laboral refleja la adaptación de las empresas argentinas a las demandas cambiantes del mundo laboral, buscando una gestión más efectiva del talento y un ambiente de trabajo positivo.

#### 5.5.5. MATRIZ DE EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación, y a modo de resumen, se describe en formato de tabla como fue evolucionando el proceso de Evaluación y Planificación del Desempeño en función de la información relevada en el presente trabajo. A saber:

	EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
	antes de 1979	1980 a 2000	2001 - actualidad
<b>GESTIÓN</b>			
Basado en la producción	X	X	X
Basado en las personas			X
<b>HABILIDADES</b>			
Duras	X	X	
Blandas			
Ambas			X
<b>PODER</b>			
El Jefe distribuye tareas	X	X	
Líder empodera a los colaboradores			X
<b>COMPETENCIAS VALORADAS (EMPRESA)</b>			
Fidelidad	X		
Compromiso		X	
Resiliencia			X
Ética	X		
Creatividad			X
Otras	X	X	X
<b>COMPETENCIAS VALORADAS (PERSONAS)</b>			
Estabilidad Laboral	X	X	
Flexibilidad laboral			X
Trabajo objetivos			X
<b>EyPD</b>			
Evaluado por el Jefe	X		
Basada en objetivos		X	X
Basada en competencias		X	X
Evaluación 360º			X

Fuente: Elaboración propia.

## 6. CAPÍTULO 2

### 6.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 6.1.1. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS ESTRUCTURADAS Y NO ESTRUCTURADAS

La prospectiva se caracteriza por la utilización de una variedad de herramientas y técnicas metodológicas, tanto estructuradas como no estructuradas, que facilitan la realización de un proceso riguroso y crítico con el objetivo de incrementar el grado de objetividad. Simultáneamente, esta disciplina promueve el desarrollo de la capacidad anticipatoria a través de la gestión del riesgo, la reducción de la incertidumbre futura y la clarificación de las acciones a seguir para diseñar decisiones eficaces.

Estos métodos pueden agruparse en cuatro categorías que, en conjunto, delimitan el camino del proceso prospectivo:

1. **Estado del arte:** Diagnóstico integral de la problemática o cuestión, distinguiendo entre todos sus componentes.
2. **Identificación, procesamiento y análisis de las dimensiones, variables e indicadores:** Esta etapa, que también forma parte del diagnóstico, permite descomponer el fenómeno, evento o problemática que se está analizando mediante un enfoque sistémico.
3. **Construcción de alternativas de futuro:** Configuración de escenarios para visualizar todas las posibilidades del horizonte futuro.
4. **Planificación estratégica:** Basándose en los resultados obtenidos en las etapas 1, 2 y 3, se identifican estrategias, objetivos y acciones concretas, que se reflejan en proyectos, programas y/o medidas, con el fin de alcanzar el futuro deseado en un horizonte temporal preestablecido.

A continuación, se describen las técnicas y/o herramientas que podrían ser aplicadas en las diferentes etapas del proceso prospectivo, con el fin de abordar críticamente el fenómeno de las EyPD's y así poder anticipar y/o prevenir su desarrollo futuro.

#### **Análisis PESTEL**

En 1968, V.K. Narayanan y Liam Fahey introdujeron el análisis PESTEL como una metodología crucial para examinar la influencia de los factores externos en el rendimiento de los proyectos empresariales.

Esta herramienta de evaluación se posiciona como un medio efectivo para comprender el entorno futuro del sector en el que una empresa participará. Su objetivo principal es identificar oportunidades y amenazas a corto y medio plazo, permitiendo así la anticipación y adaptación de estrategias empresariales.

El análisis PESTEL se erige como una herramienta de análisis estratégico, enfocándose en seis categorías fundamentales de factores externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Al desglosar estos elementos, las empresas pueden obtener una comprensión profunda del contexto macroeconómico en el que operan.

En términos generales, el análisis PESTEL cumple dos funciones esenciales para las empresas. En primer lugar, proporciona una comprensión clara del entorno operativo de la empresa. En segundo lugar, suministra datos e información cruciales que permiten a las empresas prever situaciones y circunstancias futuras. Esta capacidad predictiva se convierte en un activo valioso al proporcionar a las empresas la capacidad de tomar decisiones informadas y proactivas para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y cambiante. (Fahey & Narayanan, 1986).

### **Árbol de Pertinencias**

Las técnicas de los mapas mentales y del árbol de pertinencias se utilizan para abordar una temática o problemática de manera integral, identificando todos sus componentes y organizándolos bajo la lógica del análisis sistémico. Esto implica definir el sistema a estudiar, sus dimensiones, subdimensiones, variables e indicadores. En el árbol de pertinencias, el orden de estos factores representa un grado de abstracción distinto, comenzando desde el nivel más abstracto, que es el sistema (la temática o problemática a estudiar), hasta el nivel más concreto, que es el indicador observable y cuantificable en espacio-tiempo.

Según Godet (2007), esta herramienta busca establecer una relación entre diferentes niveles jerarquizados de un problema, discurrendo desde un nivel general (nivel superior), hasta un nivel particular (niveles inferiores). La identificación y jerarquización de estos componentes permiten abordar el proceso de recopilación de información de manera exitosa, y construir un diagnóstico completo del pasado y del presente del fenómeno a estudiar.

En resumen, las técnicas de los mapas mentales y del árbol de pertinencias proporcionan un marco estructurado para analizar una temática o problemática de manera integral, permitiendo una comprensión más profunda y completa del fenómeno en estudio. Estas técnicas son especialmente útiles para la recopilación y organización de información, así como para la construcción de diagnósticos completos y detallados. (Muntaner, 2020).

### **Método MICMAC**

El Método MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliqués à un Classement), desarrollado por Michel Godet en 1971, es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y jerarquizar las variables clave en un sistema. Este método se basa en la multiplicación de matrices aplicada a una clasificación y se utiliza para organizar una reflexión colectiva.

Esta metodología se aplica a los factores clave de desarrollo de un sistema y permite establecer relaciones entre diferentes niveles jerarquizados de un problema, discurriendo desde un nivel general (nivel superior), hasta un nivel particular (niveles inferiores).

Las principales etapas del Método son:

- Identificación de variables → En esta etapa, se identifican las variables clave que pueden influir en el sistema o problema en estudio.
- Jerarquización de variables → Las variables identificadas se jerarquizan en función de su importancia o influencia en el sistema.
- Análisis de impactos cruzados → Se realiza un análisis de los impactos cruzados entre las variables para determinar cómo la variación en una variable puede afectar a las demás.
- Multiplicación matricial → Se realiza una multiplicación matricial para obtener una clasificación de las variables en función de su influencia y dependencia.

Este método es especialmente útil para la definición de procesos de intervención en las organizaciones, ya que permite identificar las variables estratégicas que pueden influir en el desarrollo de la organización y definir las acciones necesarias para gestionar estas variables.

En resumen, el Método MICMAC es una herramienta poderosa para el análisis estratégico que permite a las organizaciones identificar y gestionar las variables clave para su desarrollo<sup>21 22 23</sup>.

### **Diseño y Construcción de Escenarios**

La prospectiva, como disciplina estratégica, desempeña un papel crucial en la elaboración de escenarios para la toma de decisiones informadas en el ámbito empresarial. En esta sección de la tesis, nos enfocamos en el diseño y construcción de escenarios como una herramienta esencial en la prospectiva.

La identificación de variables clave en un sistema, aquellas más dependientes e influyentes, marca el punto de partida. Una vez identificadas, el siguiente paso es la elaboración de alternativas de futuro, basadas en posibles comportamientos futuros de estas variables. Un escenario, para ser riguroso desde una perspectiva científica y metodológica, debe poseer cinco características fundamentales: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Estos escenarios no representan realidades futuras, sino herramientas para representarlas, iluminando la acción presente a la luz de futuros posibles y deseables. En este contexto, la construcción y análisis de escenarios actúan como herramientas complementarias a los métodos cuantitativos y cualitativos, estimulando la creatividad, desafiando marcos cognitivos preestablecidos y generando nuevas preguntas de investigación.

El proceso de elaboración de escenarios se vincula estrechamente con el análisis estratégico. Al plantear diversas preguntas en clave de "*¿Qué pasaría si?*", se busca visualizar diferentes futuros y poner de manifiesto tendencias fuertes y puntos de ruptura en el entorno sistémico general. La generación de escenarios reúne posibles resultados de variables causales clave, anticipando combinaciones esperadas e inesperadas para múltiples situaciones futuras.

<sup>21</sup> Análisis estructural MicMac para determinar las variables estratégicas, [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342020000601325](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342020000601325)

<sup>22</sup> Redalyc. El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de, <https://www.redalyc.org/pdf/6735/673571174008.pdf>.

<sup>23</sup> Métodos de prospectiva > Los programas > Micmac : La prospective. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>

Diferentes expertos estudiados en la Especialización, han definido los escenarios como narrativas que describen secuencias hipotéticas de eventos conducentes a situaciones futuras plausibles. La generación de escenarios no está limitada por la disponibilidad de evidencia respaldatoria; más bien, se basa en asunciones provisionales sobre las relaciones de causalidad. La construcción de escenarios, además de prevenir la infoxicación mediante la sistematización de información, busca *discernir entre tendencias sólidas y lineales y áreas de incertidumbre*. La incertidumbre se refleja en la diversidad de escenarios, y aunque su número aumenta con la incertidumbre, la calidad y contenido de los escenarios deben ser evaluados considerando su probabilidad y proximidad.

Prospectiva, estrategia y planificación están intrínsecamente entrelazadas, siendo la primera una reflexión sobre "*¿Qué puede ocurrir?*" y la segunda sobre "*¿Qué puedo hacer?*" y "*¿Cómo voy a hacerlo?*". Las herramientas utilizadas en la prospectiva organizan la reflexión colectiva y facilitan la evaluación de opciones estratégicas.

Finalmente, se mencionan las técnicas metodológicas más utilizadas para la construcción de escenarios: el análisis morfológico, los impactos cruzados probabilísticos (Smic-Prob-Expert) y los ejes estratégicos de Peter Schwartz. Cada técnica se clasifica por tipo, objetivo, ventajas y desventajas, ofreciendo enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos para la construcción de escenarios en función de las necesidades y contextos específicos. Estas técnicas, aplicadas con rigor científico, contribuyen significativamente a la comprensión y preparación para el futuro en entornos empresariales y sociales dinámicos.

## 6.2. ANÁLISIS

### 6.2.1. PESTEL

**Unidades de análisis** → La unidad de análisis del presente trabajo se focaliza específicamente en las "Evaluaciones de Desempeño" y como serán llevadas a cabo por las empresas en los próximos 10 años en Argentina.

Con el fin de poder determinar los aspectos externos que pueden afectar el presente estudio, se determinan de manera preliminar que factores podrían tener injerencia en el proyecto, y así analizar los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legales (PESTEL) (Prieto Piña, 2015).

### **Análisis sobre factores políticos**

Existen regulaciones actuales en Argentina que podrían verse afectadas por un cambio político tras el resultado de las elecciones presidenciales 2023.

Por ejemplo, la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i), del MINCYT<sup>24</sup>, cuenta a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) con una convocatoria (de ventanilla permanente) para la incorporación en empresas de Recursos Humanos Altamente Calificados, con el fin de fortalecer el sector productivo a través de capacidades de los RRHH AC del ámbito científico. Si bien la convocatoria tiene entre sus ejes a las energías renovables, ambiente, salud, transformación digital, agricultura, el eje de “transformación digital” resulta de importancia para las empresas argentinas para incorporar fondos y permitir la asistencia técnica de un experto en su staff, considerando, además la característica de ser un subsidio del tipo ARN (Aportes No Reembolsable). Una empresa radicada en el país puede aspirar a acceder a esta línea de crédito/subsidio para fortalecer los servicios que posee y fundamentalmente integrar al ámbito académico a la empresa en términos de Investigación y Desarrollo (I+D), para abordar nuevas propuestas de mercados; también tiene presente la visión de la Ley de financiamiento del sistema nacional de ciencia tecnología e innovación (Ley N° 27.614) que garantiza una financiación constante hasta llegar al 1% del valor PBI argentino en el año 2032<sup>25</sup>. En este sentido, los resultados de las elecciones nacionales del 2023 pueden (o no) alterar la continuidad de la convocatoria RRHH AC 2022 y/o demorar los desembolsos a proyectos ya aprobados.

### **Análisis sobre factores económicos**

La estabilidad económica del país, sin duda afectará la proyección de nuevos negocios de las empresas. El principal foco de la política económica de la Argentina hoy en día es la aceleración de la inflación, debido al fuerte impacto que esta tiene sobre el poder adquisitivo de las familias y empresas.

Según un informe del INDEC<sup>26</sup>, la inflación pasó de un registro anual de 58% en abril de 2022 a 104,3 % en marzo 2023. En los Gráficos 1 y 2, se puede observar la evolución del Nivel General del IPC en los últimos doce meses.

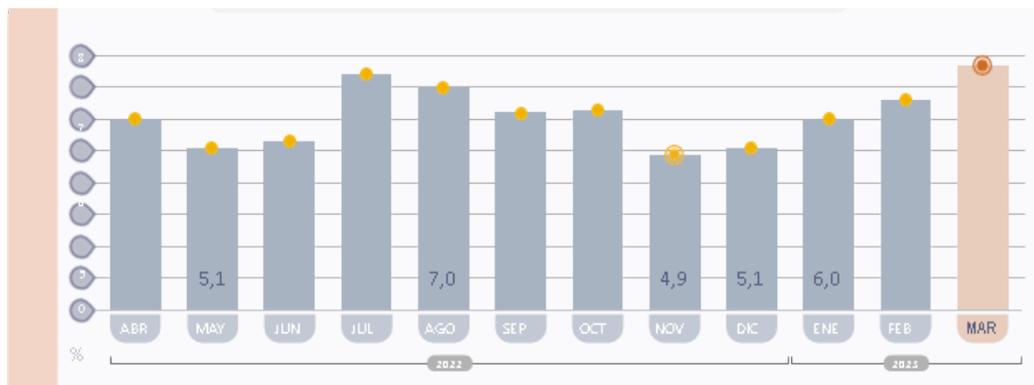
<sup>24</sup> <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/convocatoria/508>

<sup>25</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27614-347804>

<sup>26</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)

Adicionalmente, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina (BCRA) se espera una inflación del 147,4% i.a. para el año 2023, mientras que las previsiones para 2024 y 2025 se ubican en torno al 105,7% i.a. y 56,7% i.a., respectivamente.

Gráfico 1: Variaciones mensuales del IPC. Total nacional a marzo de 2023.



Fuente: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)

Gráfico 2: Variaciones interanuales del IPC. Total nacional a marzo de 2023.



Fuente: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)

Por otra parte, según el REM, se prevé que la tasa de interés nominal anual (TNA) correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados y de más de un millón de pesos (BADLAR) promedio de días hábiles de mayo de 2023, aumente 3,15% en junio de 2023, alcanzando el 93,20%, y continuará con un gradual aumento en los meses siguientes del año en curso.

Tasa de interés (BADLAR)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-23)	Dif. con REM anterior*
jun-23	TNA; %	93,20	+7,09 (4)	94,00	+6,66 (5)
jul-23	TNA; %	94,00	+7,40 (4)	94,84	+6,34 (4)
ago-23	TNA; %	95,00	+7,63 (3)	96,27	+8,06 (3)
sep-23	TNA; %	95,10	+7,29 (2)	97,53	+9,76 (2)
oct-23	TNA; %	96,00	+7,94 (1)	97,57	+9,88 (1)
nov-23	TNA; %	96,00	-	97,63	-
Próx. 12 meses	TNA; %	94,20	+7,70 (5)	93,40	+6,50 (6)
2023	TNA; %; dic-23	97,00	+8,25 (5)	101,30	+10,20 (5)
2024	TNA; %; dic-24	75,00	+5,50 (2)	73,40	+5,40 (2)

Fuente: REM -BCRA- Mayo, 2023.

Otra variable económica que podría afectar la dinámica de negocios de la empresa es la devaluación del peso argentino frente a la divisa estadounidense, una potencial devaluación de la moneda nacional podría afectar la rentabilidad de los nuevos negocios planificados.

#### Análisis sobre factores sociales

Para entender este factor, se analiza el público al que se orientarían los nuevos productos/servicios. En todos los casos, las empresas contratarán los servicios, pero serán sus empleados los que utilicen la plataforma. Tomando el punto anteriormente mencionado, se procedió a buscar información sobre cómo fue la evolución respecto de la utilización e incorporación de plataformas electrónicas en el uso cotidiano de las personas. En 2020, durante la pandemia COVID-19 el uso de plataformas digitales ha llegado a niveles muy importantes de adhesión, producto de que la circulación estaba restringida a personas esenciales y las grandes empresas ofrecían productos desde el comercio electrónico.

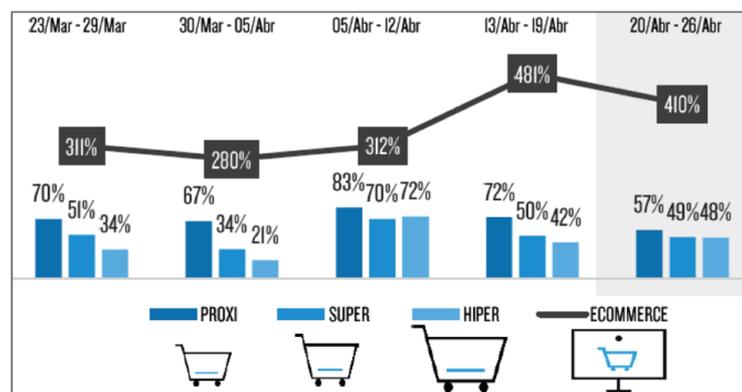


Figura 4. Evolución Vías por formatos - Fuente Consultora Nielsen

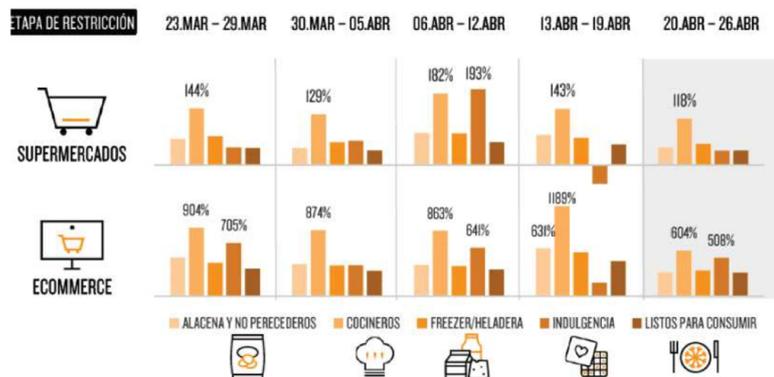


Figura 5. Vtas por Canal y Categoría Alimentos - Fuente Consultora Nielsen

Fuente: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1466/1/TFPP%20EEYN%202020%20BL-FE-FY.pdf>

Con estos antecedentes, y siendo el AMBA la región donde se concentran más empresas, se prestará especial atención a esta región debido a que gran parte de su población ha interactuado fuertemente con este tipo de soluciones, lo que puede ayudar favorablemente a la aceptación de los nuevos productos/servicios.

Según las tendencias actuales, se espera que los trabajadores del futuro posean una serie de competencias clave para navegar en el cambiante panorama laboral. Entre estas competencias se incluyen el aprendizaje activo y la mentalidad de crecimiento, que implican la capacidad de aprender de manera continua y adaptarse a nuevas situaciones. La inteligencia emocional, que se refiere a la habilidad para entender y manejar las emociones propias y ajenas, será cada vez más valorada. Las habilidades de liderazgo, comunicación y coordinación entre otras también se estima que serán esenciales para las organizaciones.

#### Análisis sobre factores tecnológicos

Una de las razones más comunes para hacer la transición a la nube, es la amplia gama de beneficios que ofrece el cloud computing. Por mencionar algunos de ellos se encuentra la mayor flexibilidad, escalabilidad y seguridad.

Además, todos los productos de hardware y software tienen un ciclo de vida. Cuando un proveedor anuncia un evento al final de la vida útil, es en ese momento donde las empresas deben elegir si renuevan su equipamiento local o deciden migrar sus plataformas hacia soluciones basadas en la nube, permitiéndole entre otras cosas, desmantelar viejas licencias y hardware (evitando riesgos de seguridad al trabajar con equipos sin soporte).

Según Gartner, el mercado de la Cloud Computing está dominado por cinco proveedores que representan casi el 80% de la cuota de mercado mundial de IaaS en la nube en 2018. Estos proveedores son Amazon (47,8%), Microsoft (15,5%), Alibaba (7,7%), Google (4,0%) e IBM (1,8%) (Jones, 2022).

**Cadro: Cuota de mercado mundial de los servicios públicos de cloud computing de IaaS, 2017-2018 (millones de dólares estadounidenses)**

Empr esa	2018 Ingre sos	2018 Cuota de mercado (%)	2017 Ingre sos	2017 Cuota de mercado (%)	2018-2017 Crecimient o (%)
Amazon	15,495	47.8	12,221	49.4	26.8
Microsoft	5,038	15.5	3,130	12.7	60.9
Alibaba	2,499	7.7	1,298	5.3	92.6
Google	1,314	4.0	820	3.3	60.2
IBM	577	1.8	463	1.9	24.7
Others	7,519	23.2	6,768	27.4	11.1
<b>Total</b>	<b>32,441</b>	<b>100.0</b>	<b>24,699</b>	<b>100.0</b>	<b>31.3</b>

Fuente: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-07-29-gartner-says-worldwide-iaas-public-cloud-services-market-grew-31point3-percent-in-2018>

El mercado mundial de Infraestructura como Servicio muestran unos ingresos anuales de 32.400 millones de dólares. Un crecimiento del 31,3% desde los 24.700 millones de dólares en 2017, valores que se incrementan considerablemente si se los lleva a 2022.

Con esta información obtenida, y comparando los costos de adquirir un servidor local (Servidor + Storage + Sistema Operativo + Licencias), que rondaría un valor promedio de los USD 80.000, el equipo de análisis entiende como muy viable alojar las soluciones a desarrollar en un proveedor de nube.

Desde el punto de vista de la seguridad de las plataformas, si bien es un tema muy importante a tener en cuenta (producto del fuerte incremento de los robos digitales en los últimos años), al tratarse de una solución que no maneja información financiera de las personas y los datos que allí se guardaran solo incluyen cuestiones relacionadas con el desempeño de los empleados en sus empresas, no se visualiza como relevante en el contexto.

En el marco de la evaluación del desempeño laboral, se espera que la Inteligencia Artificial (IA) siga desempeñando un papel esencial en la automatización de procesos. Se prevé que los sistemas más avanzados sean capaces de analizar grandes conjuntos de datos, que incluyen métricas de rendimiento, retroalimentación del equipo y datos de proyectos, para proporcionar evaluaciones más precisas y objetivas. Además, se espera que las soluciones de IA avancen en su capacidad para analizar no solo las métricas cuantitativas de rendimiento, sino también las emociones y sentimientos expresados por los empleados. Este enfoque más holístico podría proporcionar una visión más completa del desempeño de los empleados.

#### **Análisis sobre factores ambientales**

No se visualizan consecuencias ambientales producto de la incorporación de los objetivos buscados.

#### **Análisis sobre factores legales**

Al analizar si existen leyes, regulaciones y restricciones que pueden influir en los objetivos estratégicos de las empresas, se encontró que hay leyes que regulan las actividades laborales en Argentina, como así también existen leyes que regulan el tratamiento del software.

Luego de analizar su contenido no se advierten posibles problemas en las mismas, excepto que las mismas sufran modificaciones o des-regularice el mercado. Las leyes analizadas son las siguientes:

- Ley N° 25.922/04 → Promoción de la Industria del Software.
- Ley N° 25.326 → Protección de Datos Personales.
- Ley N° 20.744 → Contrato de Trabajo y sus modificatorias.
- Ley N° 24.013 → Empleo.

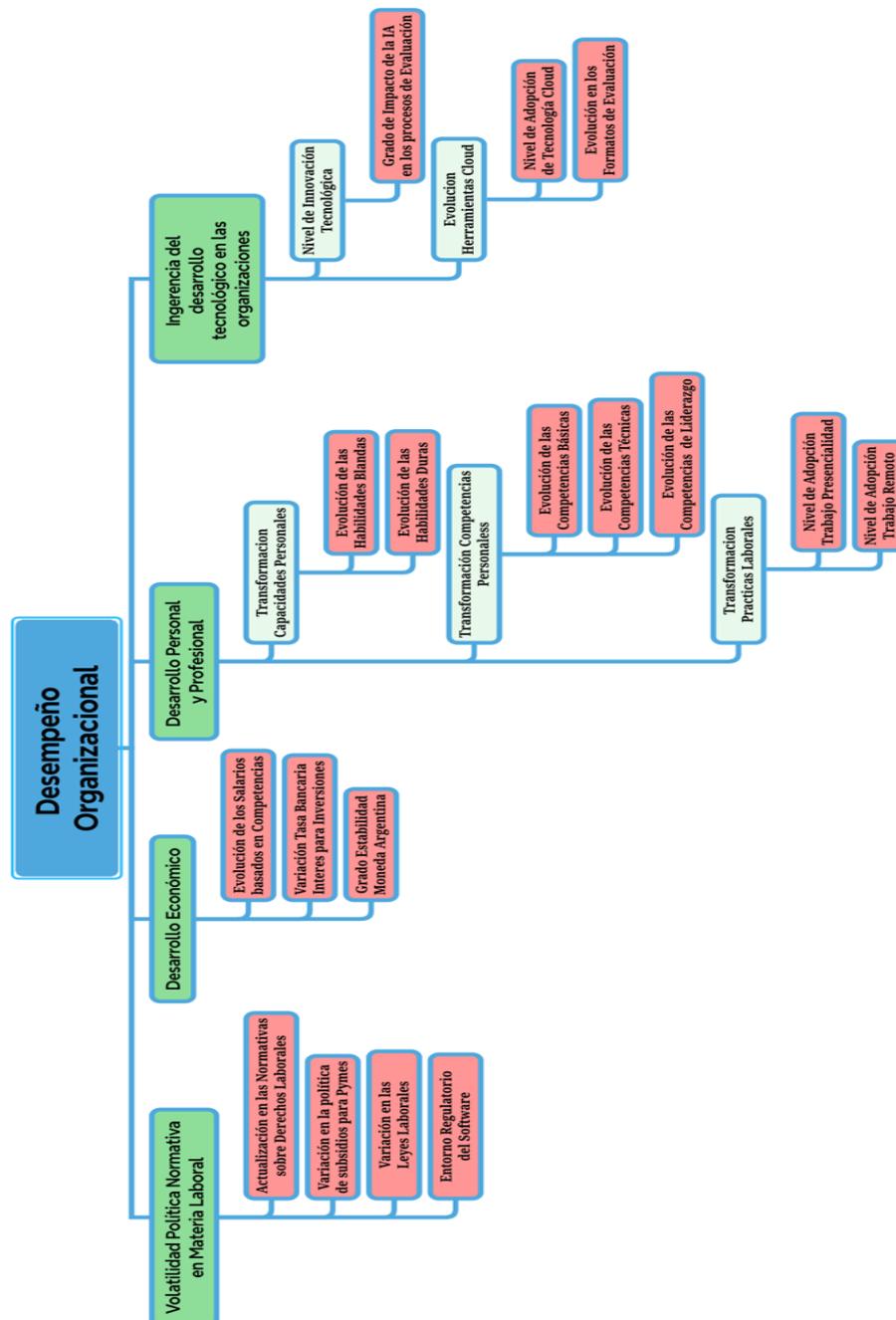
**Cuadro Resumen**

Factor	Detalle		Plazo		
			Corto plazo	Median o plazo	Largo plazo
Político	Cambio de Gobierno	El cambio de gobierno podría generar nuevas regulaciones de mercado.		X	
	Subsidios del gobierno	Los subsidios del gobierno podrían extenderse a las Pymes.		X	
Económico	Divisa	La devaluación del peso argentino frente al dólar ha disminuido considerablemente el costo del personal.		X	
	Aumento de la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés las empresas no han cumplido con su plan de inversiones, pues se requiere financiamiento de los bancos	X		
	Inflación	Destruye o disminuye el poder adquisitivo de compra afectando también a la planificación e inversión.		X	
Social	Aumento en uso de plataformas tecnológicas.	Existe un fuerte incremento respecto del uso de dispositivos y plataformas electrónicas.			X
	Nuevas Competencias	Las empresas cada vez demandan más competencias para sus colaboradores.		X	
Tecnológico	Software en la nube	El uso de los sistemas en la nube se ha incrementado en los últimos 5 años.		X	
	Irrupción de la IA en los procesos productivos	Se espera que la Inteligencia Artificial (IA) siga desempeñando un papel esencial en la automatización de procesos.		X	
Ambiental	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Legal	Reforma Laboral	Si hubiese un cambio importante en las leyes que regulan el mercado laboral, podrían aparecer nuevas formas de trabajo que a su vez, podrían afectar el desempeño de las personas.		X	
	Desregulación Software	Si se desregulase el mercado del software, podría impactar positiva/negativamente en el diseño y desarrollo de nuevas herramientas para medir el desempeño.		X	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA

A continuación, se muestra el "Árbol del Sistema Analizado", en este caso las EyPD. En el mismo se realiza una representación visual organizada de la estructura y relaciones dentro del proceso de evaluación, lo que facilita la comprensión y el análisis de su funcionamiento y dinámica de comportamiento entre sus variables.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3. VARIABLES DEL SISTEMA

A continuación, se detalla la lista de variables que se desprenden de la estructura del sistema. Este listado ha sido sometido a un proceso de revisión para determinar si existen algunas variables permeables a ser unificadas con otras y así simplificar el proceso prospectivo.

#	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	SIMPLIF.
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	La frecuencia y la extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de los empleados y empleadores.	A
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	
3	Variación en las Leyes Laborales	Los cambios en la legislación que afecta directamente a las relaciones laborales, incluyendo contratos, horas laborales, salarios mínimos, entre otros aspectos.	A
4	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	
5	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	
6	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	
7	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	
8	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo de los empleados.	
9	Evolución de las Habilidades Duras	Los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo que requiere la realización de tareas y funciones laborales.	B

10	Evolución de las Competencias Básicas	Los cambios y mejoras en las competencias fundamentales necesarias para desempeñarse eficazmente en un trabajo, como la capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	C
11	Evolución de las Competencias Técnicas	Los cambios y mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional.	B
12	Evolución de las Competencias de Liderazgo	Los cambios y mejoras en las habilidades de liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas de los líderes y gerentes dentro de la organización.	C
13	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	
14	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	
15	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	
16	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube para almacenar, procesar y acceder a datos y aplicaciones.	
17	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	

Fuente: Elaboración propia.

**NOTA:** Se resaltan con color rojo, azul y magenta aquellas variables que se agrupan, y de esta manera facilitar la comprensión del lector.

Las Variables finalmente simplificadas son 3 y los criterios adoptados para agruparlas se describe a continuación:

### **AGRUPAMIENTO VARIABLES #1 Y #3**

Las dos variables mencionadas, "**Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales**" y "**Variación en las Leyes Laborales**", pueden agruparse en la primera de ellas y tratarse en una sola variable debido a su interrelación y similitud en el contexto de la gestión de recursos humanos y el entorno laboral. Ambas variables se refieren a cambios en la legislación laboral que impactan directamente en los derechos y responsabilidades de los empleados y empleadores.

En primer lugar, la "Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales" se refiere a la frecuencia y la extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales. Esta variable considera cómo las normativas laborales se actualizan y modifican con el tiempo, lo cual puede influir significativamente en las prácticas laborales y en la manera en que se gestionan las relaciones entre empleadores y empleados.

Por otro lado, la "Variación en las Leyes Laborales" se centra específicamente en los cambios en la legislación que afectan directamente a las relaciones laborales, abordando aspectos como los contratos laborales, las horas de trabajo, los salarios mínimos, entre otros. Esta variable se enfoca en los cambios concretos en la legislación laboral y cómo estos afectan las condiciones de trabajo y las relaciones entre empleados y empleadores.

Ambas variables comparten un objetivo común: analizar y comprender cómo los cambios en la legislación laboral afectan el entorno laboral y las prácticas de gestión de recursos humanos. Al agruparlas y tratarlas en una sola variable, se puede obtener una visión más completa y holística de cómo la evolución de las normativas laborales impacta en el ámbito laboral en su conjunto. Esto permite una mejor comprensión de las implicaciones de los cambios legislativos en la gestión de recursos humanos y facilita la toma de decisiones informadas por parte de los responsables de recursos humanos y de la alta dirección de las organizaciones.

### **AGRUPAMIENTO VARIABLES #9 Y #11**

Las dos variables mencionadas, "**Evolución de las Habilidades Duras**" y "**Evolución de las Competencias Técnicas**", pueden agruparse en la primera de ellas y tratarse en una sola variable debido a su estrecha relación y similitud en el contexto del desarrollo de habilidades y competencias laborales.

En primer lugar, la "Evolución de las Habilidades Duras" se refiere a los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo que son necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales. Esto incluye habilidades prácticas y concretas que se adquieren a través de la formación y la experiencia laboral, como el dominio de herramientas, procedimientos y técnicas específicas relacionadas con una ocupación o industria en particular.

Por otro lado, la "Evolución de las Competencias Técnicas" se centra en los cambios y mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Esto abarca un conjunto más amplio de habilidades y conocimientos que son necesarios para desempeñarse de manera efectiva en un campo o disciplina específica, como la capacidad para resolver problemas técnicos, aplicar conceptos y teorías especializadas, y utilizar tecnologías y herramientas avanzadas.

Ambas variables comparten un objetivo común: analizar y comprender cómo las habilidades técnicas y específicas evolucionan con el tiempo en respuesta a los cambios en el entorno laboral, las tecnologías emergentes y las demandas del mercado. Al agruparlas y tratarlas en una sola variable, se puede obtener una perspectiva más completa e integral respecto de cómo las habilidades y competencias laborales se desarrollan y adaptan para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado laboral y de la industria. Esto permite una mejor planificación y gestión del desarrollo de talento en las organizaciones, así como la identificación de oportunidades de mejora y crecimiento profesional para los empleados.

#### **AGRUPAMIENTO VARIABLES #10 Y #12**

Las variables "**Evolución de las Competencias Básicas**" y "**Evolución de las Competencias de Liderazgo**" pueden agruparse en la primera de ellas y tratarse en una sola variable debido a su relación intrínseca y complementaria en el contexto del desarrollo de habilidades y competencias laborales.

En primer lugar, la "Evolución de las Competencias Básicas" se refiere a los cambios y mejoras en las competencias fundamentales necesarias para desempeñarse eficazmente en un trabajo. Estas competencias básicas incluyen habilidades como el pensamiento analítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo y la adaptabilidad.

Estas habilidades son esenciales para todos los trabajadores, independientemente de su nivel o función dentro de la organización, y son fundamentales para el éxito en el entorno laboral actual, caracterizado por la rápida evolución y la complejidad creciente.

Por otro lado, la "Evolución de las Competencias de Liderazgo" se centra en los cambios y mejoras en las habilidades de liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas de los líderes y gerentes dentro de la organización. Estas competencias de liderazgo incluyen habilidades como la capacidad de inspirar y motivar a otros, delegar responsabilidades, resolver conflictos, tomar decisiones difíciles y liderar equipos hacia el logro de objetivos organizacionales.

Ambas variables comparten un objetivo común: analizar y comprender cómo las competencias laborales evolucionan con el tiempo en respuesta a los cambios en el entorno laboral y las demandas del mercado. Si bien las competencias básicas son fundamentales para todos los empleados, las competencias de liderazgo son especialmente relevantes para aquellos en roles de liderazgo y gestión. Al agruparlas y tratarlas en una sola variable, se puede obtener una visión más completa del desarrollo de habilidades y competencias en la organización, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y el diseño de programas de desarrollo de talento efectivos.

Luego de haber simplificado las variables obtenidas del punto 6.2.2 del presente trabajo, y eran permeables de ello, a continuación se muestra el sistema con el que se trabajará en los apartados siguientes. A saber:

#	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POSIBLES INDICADORES
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	<p>Frecuencia de cambios legislativos en derechos laborales por año.</p> <p>Cantidad de nuevos puestos de trabajo ante un cambio legislativo por año.</p> <p>Número de modificaciones en leyes laborales relevantes en un periodo.</p> <p>Porcentaje de empresas que ajustan sus políticas internas tras cambios en las leyes laborales.</p>

2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	Cantidad de Pymes que recibieron subsidios en un periodo específico.
			Cantidad de nuevas políticas de subsidios implementadas en un año.
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	Número de nuevas regulaciones relacionadas con el software en un año.
			Porcentaje de empresas que cumplen con las normativas de seguridad del software.
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	Número de empresas que asignan aumentos salariales basados en competencias de sus colaboradores.
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	Tasa de interés bancaria promedio en un periodo específico.
			Porcentaje de empresas que ajustan su estrategia de inversión debido a cambios en las tasas de interés.
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	Índice de volatilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas.
			Porcentaje de empresas que reportan impacto financiero debido a la inestabilidad de la moneda.

7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	Tasa de Participación en Programas de Desarrollo de Habilidades Blandas (Este indicador podría medir el porcentaje de la población activa que participa en programas de desarrollo de habilidades blandas ofrecidos por instituciones educativas, organizaciones empresariales o entidades gubernamentales).
8	Evolución de las Habilidades Duras	Esta variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	<p>Tasa de Participación en Programas de Desarrollo de Habilidades Duras (Este indicador podría medir el porcentaje de la población activa que participa en programas de desarrollo de habilidades duras ofrecidos por instituciones educativas, organizaciones empresariales o entidades gubernamentales).</p> <p>Número de empresas que invierten en habilidades técnicas de su personal en un periodo específico.</p>
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencial	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	Porcentaje de empresas que trabajan solo de manera presencial en comparación con el total de empresas registradas en el país.
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	Porcentaje de empresas que permiten el trabajo remoto sobre el total de empresas registradas en el país.

11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	Cantidad de empresas que integran la IA en sus procesos de evaluación.
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	Cantidad de empresas que servicios cloud en sus procesos de evaluación.
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	Cantidad de nuevos métodos de evaluación de desempeño disponibles en el mercado para un periodo establecido.
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	Proporción de Generaciones à Porcentaje de empleados pertenecientes a cada generación en la organización. Tasa de Retención por Generación à Porcentaje de empleados de una generación específica que permanecen en la empresa durante un período determinado (por ejemplo, un año).

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.1. CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

La formación de un "Panel de expertos" para abordar la "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033" emerge como una necesidad imperante, dada la complejidad y la amplitud del tema, así como la demanda de contar con conocimientos especializados y diversas perspectivas para comprender y anticipar los posibles escenarios futuros. Este panel, compuesto por individuos con experiencia y conocimientos relevantes en áreas como la gestión empresarial, recursos humanos, tecnología y relaciones laborales, entre otros, se erige como un foro multidisciplinario encargado de llevar a cabo un análisis exhaustivo.

Su objetivo primordial radica en identificar tendencias clave, evaluar el impacto potencial de los cambios en el entorno empresarial y elaborar recomendaciones prácticas destinadas a las empresas multinacionales operando en Argentina. La diversidad de opiniones y conocimientos presentes en el panel desempeña un papel crucial al fomentar la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas. Así, el equilibrio y la representatividad del "Panel de Expertos" emergen como pilares fundamentales para asegurar una evaluación completa y objetiva de los desafíos y oportunidades asociados con la gestión del desempeño empresarial en un contexto multinacional y en constante evolución.

La selección de estos referentes se ha realizado cuidadosamente para garantizar que los participantes sean personas altamente calificadas y con conocimientos relevantes en el rubro de los Recursos Humanos.

Los criterios que se han utilizado para ser considerado un experto en la materia son los siguientes.

	EXCLUYENTE	DESEABLE
Sólida formación académica.	Formación Universitaria (preferentemente Relaciones Laborales)	Posgrado en RRHH
Experiencia laboral relevante.	10 años mínimo	> a 15 años
Conocimientos técnicos.	Si	
Conocimiento de la normativa y regulaciones.	Si	Si
Habilidades analíticas y de toma de decisiones.	Si	
Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.		Si
Formar parte de algún organismo/entidad relacionada con el RRHH.		Si
Experiencia académica / investigación comprobable.		Si
Contar con publicaciones (papers), referidos a la temática.		Si

Fuente: Elaboración propia.

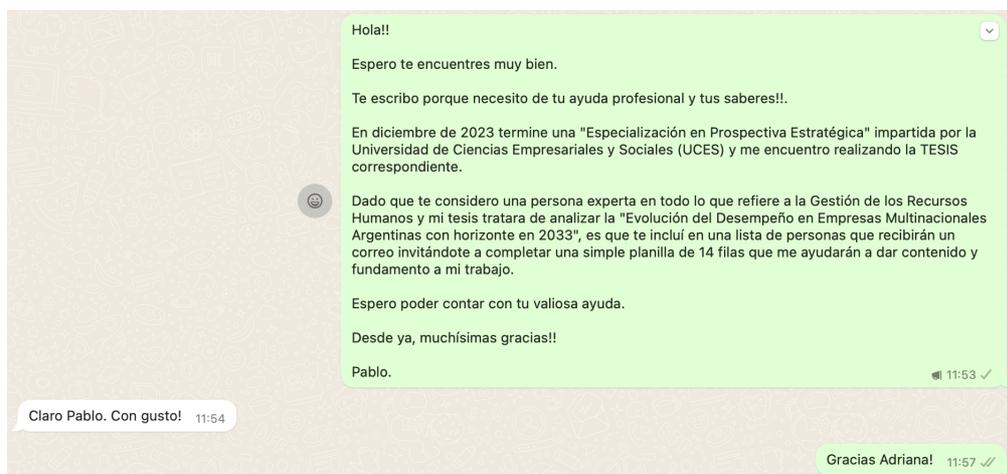
A continuación, detallare los referentes invitados a participar:

CANDIDATO	PUESTO	LINKEDIN
	People & Culture Director   HR Transformation   Global Culture	
	Jefa de Capital Humano en Comitans Consultora   Selectora Freelance   Lic. en RRHH	
	Consultoría en Recursos Humanos y Organizaciones	
	Acompañó a personas y organizaciones en el desarrollo de habilidades blandas y actitud creativa	
	HRBP - P&C Sr. Manager - Ops South Cluster	
	Gerente de Recursos Humanos en Orazul Energy	
	Managing Partner at The Taligens Group	
	Coach Empresarial y Especialista en Cambio Cultural ,ayudo a desarrollar comportamientos para un trabajo en base a compromisos, con equipos comunicados de forma efectiva e integrados.	
	Gerente de RRHH y RRLI en Intercargo SAU Contador Público	
	Conferencista, Capacitador, Guionista. 4to Influencer HR 2023	
	Jefa Desarrollo Organizacional en Intercargo SAU - Licenciada en Relaciones Laborales	
Jefa de Administración de Personal		
DOCTOR IN BUSINESS ADMINISTRATION   AUTORA   TEDx Talks SPEAKER   PEOPLE & BUSINESS		

	Consultor en Estrategia & Marketing + Profesional Académico	
	Profesional de Recursos Humanos / Gestión de Talento / Miembro Vistage grupo 252.	
	Autor de 3 Libros 📖. Founder En BBL   Bernardo Bárcena Liderazgo. Profesor En Mba's En Univ. Anáhuac Cancún 🇲🇪, Top-E U 🇲🇪, Edn Utdt, Uade, Uca, Idea, Up, Itba, Ucema. Lic. en Adm, Mba, Phd Candidate, 🎯 TED Speaker	
	Profesional Recursos Humanos / Especialista en Selección y Formación / Generalista / Facilitadora de cursos / Profesora Universitaria	
	Experto en Implementaciones de Soluciones para RRHH y Gestión	

Fuente: Elaboración propia.

Para solicitar la colaboración de este prestigioso grupo de especialistas primero se los ha contactado de manera individual utilizando la red WhatsApp, detallando el siguiente mensaje:



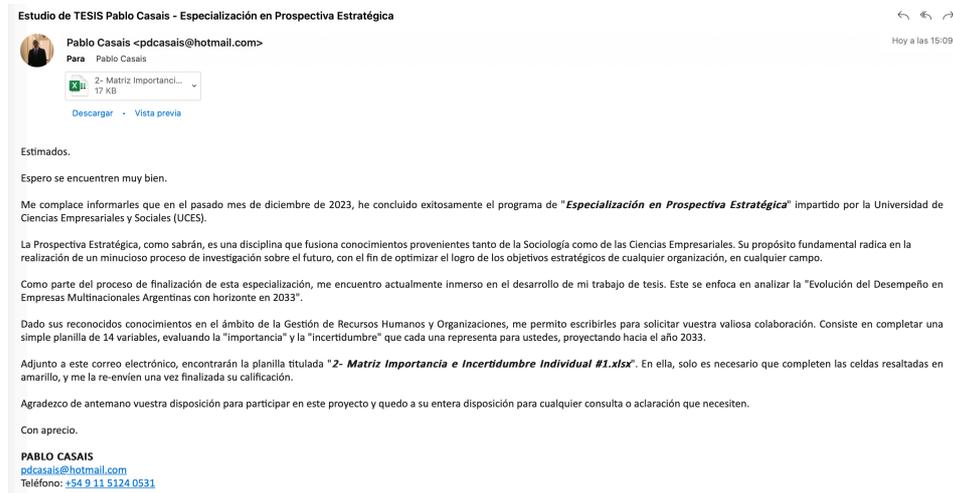
Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se envió un correo grupal (en copia oculta para preservar la confidencialidad del grupo), detallando los pormenores de la invitación, y adjuntando la Matriz de Importancia e Incertidumbre (ANEXO 1), para su completamiento.



Fuente: Elaboración propia.

El detalle de la invitación enviada a los participantes antes mencionados para participar del trabajo se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

Tras el envío de todas las notificaciones, varios participantes mostraron una excelente disposición para colaborar en el estudio, aunque expresaron el deseo de que sus evaluaciones se mantuvieran en el anonimato. En consecuencia, se ha optado por respetar estas solicitudes y no hacer mención explícita de sus contribuciones.



Fuente: Elaboración propia.

A medida que se recibían las respuestas, se procedió a cargar los resultados en la Planilla "ANEXO 1 - Matriz Importancia e Incertidumbre Individual #1". Para preservar el anonimato de los participantes, los datos se ingresaron de manera aleatoria en solapas identificadas únicamente con números, sin revelar la correspondencia entre los participantes y los números asignados. En la pantalla siguiente se muestra la planilla Excel que se adjuntó en el correo para valorización de los expertos.

INSTRUCCIONES				
Se requiere valorizar las siguientes 14 variables que fueron estudiadas, seleccionadas e entendemos jugaran un papel muy importante en la "Evolución del desempeño laboral en empresas multinacionales que residen en Argentina para el año 2033".				
La evaluación sistémica por <b>importancia</b> e <b>incertidumbre</b> es una herramienta poderosa para analizar y priorizar variables en función de su relevancia y el grado de incertidumbre asociado a ellos, permitiendo tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas en función del resultado de esta evaluación.				
<b>ESCALAS REFERENCIAS</b>				
1 Significa "Escasa Incertidumbre" y 10 Significa "Elevada Incertidumbre". Por su parte, 1 Significa "Escasa Importancia" y 10 Significa "Elevada Importancia".				
VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"				
#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.		
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).		
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.		
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.		
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.		
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.		
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.		
8	Evolución de las Habilidades Duras	Esta variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.		
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.		
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.		
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.		
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.		
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.		
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.		
PROMEDIO DE VALORACIONES.			#DIV/0!	#DIV/0!
<b>ESCALAS REFERENCIAS</b>				
1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"				
1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"				

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de importancia e incertidumbre fue diseñada para que los Expertos pudieran completarla de forma más simple posible, bloqueando todas funciones innecesarias, resaltando solo los campos que admitían un solo tipo de dato (números enteros de 1 a 10).

## 6.2.2. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE VALORACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

### Seguimiento de los Participantes

En la tabla que se muestra a continuación se detalla el seguimiento y las fechas en la que los participantes fueron devolviendo sus calificaciones. En la misma tabla también se detalla que solo 10 especialistas participaron, respecto de las 18 invitaciones que se enviaron.

	ESTADO	ENVIADO	SEGUIMIENTO				
Especialista #1	No Participó	25-mar					
Especialista #2	Entregado	25-mar	26-mar				
Especialista #3	No Participó	25-mar					
Especialista #4	Entregado	25-mar		28-mar			
Especialista #5	No Participó	25-mar					
Especialista #6	Entregado	25-mar					5-abr
Especialista #7	Entregado	25-mar					5-abr
Especialista #8	Entregado	25-mar	26-mar				
Especialista #9	No Participó	25-mar					
Especialista #10	Entregado	25-mar	25-mar				
Especialista #11	No Participó	25-mar					
Especialista #12	Entregado	25-mar		28-mar			
Especialista #13	No Participó	25-mar					
Especialista #14	Entregado	25-mar			1-abr		
Especialista #15	No Participó	25-mar					
Especialista #16	No Participó	25-mar					
Especialista #17	Entregado	25-mar	25-mar				
Especialista #18	Entregado	25-mar					3-abr

Fuente: Elaboración propia.

**NOTA:** Se realizaron 2 reclamos vía e-mail a los participantes entre los días 25/3 y 5/4.

### Resultados Obtenidos

A continuación, se muestra el cuadro resumen con el promedio de calificaciones de todos los especialistas participantes.

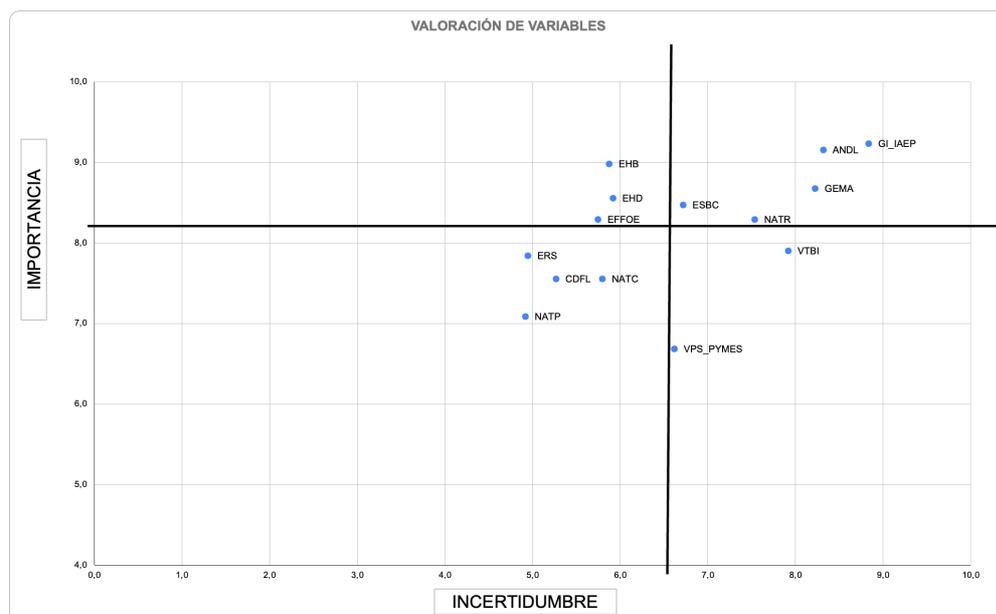
MATRIZ DE CALIFICACIÓN GENERAL			
#	DESCRIPCIÓN CORTA	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	ANDL	8,3	9,2
2	VPS_PYMES	6,6	6,7
3	ERS	5,0	7,8
4	ESBC	6,7	8,5
5	VTBI	7,9	7,9
6	GEMA	8,2	8,7
7	EHB	5,9	9,0

MATRIZ DE CALIFICACIÓN GENERAL			
#	DESCRIPCIÓN CORTA	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
8	EHD	5,9	8,6
9	NATP	4,9	7,1
10	NATR	7,5	8,3
11	GI_IAEP	8,8	9,2
12	NATC	5,8	7,6
13	EFFOE	5,8	8,3
14	CDFL	5,3	7,6
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>		<b>6,6</b>	<b>8,2</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico que resulta de evaluar las variables por Importancia e Incertidumbre ubicadas en el mismo es el siguiente:

Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033



Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES (IMPORTANCIA E INCERTIDUMBRE)

El Gráfico de Importancia e Incertidumbre es una herramienta visual y analítica empleada para evaluar y priorizar variables o aspectos de un caso de estudio en función de su importancia relativa y el grado de incertidumbre asociado a ellos. En el contexto del estudio "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033", esta herramienta permite identificar y clasificar los factores clave que influyen en el desempeño de estas empresas en los escenarios futuros que se planteen.

El gráfico se divide en cuatro cuadrantes, cada uno representando una combinación única de importancia e incertidumbre:

**1. Cuadrante de Importancia Alta e Incertidumbre Alta:**

Este cuadrante alberga variables o aspectos del estudio que se consideran altamente importantes para el desempeño de las empresas multinacionales en Argentina en 2033, pero que aún están rodeados de un alto grado de incertidumbre. Estos elementos requieren un análisis profundo y una investigación continua para comprender mejor su impacto y potencial desarrollo.

**2. Cuadrante de Importancia Alta e Incertidumbre Baja:**

En este cuadrante se ubican variables o aspectos que se consideran altamente importantes para el éxito de las empresas, y para los cuales existe un grado relativamente bajo de incertidumbre. Estos elementos ya han sido identificados y estudiados, y se cuenta con información y conocimiento sólidos para abordarlos.

**3. Cuadrante de Importancia Baja e Incertidumbre Alta:**

Este cuadrante alberga variables o aspectos que se consideran menos importantes para el desempeño de las compañías, pero que aún presentan un alto grado de incertidumbre. Estos elementos requieren un seguimiento y monitoreo continuo para evaluar su potencial impacto futuro.

**4. Cuadrante de Importancia Baja e Incertidumbre Baja:**

En este cuadrante se ubican variables o aspectos que se consideran menos importantes para el éxito de las firmas nacionales, y para los cuales existe un grado relativamente bajo de incertidumbre. Estos elementos pueden ser descartados o considerados como de menor prioridad para el análisis estratégico.

A continuación, se detalla el análisis pormenorizado del caso estudiado. A saber:

**Elementos Predeterminados:** Baja Incertidumbre / Alta Importancia.

Mantendrán la misma configuración en los diferentes escenarios.

Las variables comprendidas en este cuadrante son las siguientes:

- EHB (Evolución de las Habilidades Blandas).
- EHD (Evolución de las Habilidades Duras).
- EFOE (Evolución en los Formatos de Evaluación).

En la actualidad, la variable EHB se encuentra en un estado óptimo de importancia y certidumbre para el estudio sobre la Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033 que comprende este trabajo.

Las mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis, resolución de problemas y adaptabilidad son altamente valoradas y priorizadas en el entorno laboral actual. Las empresas multinacionales reconocen la importancia de contar con empleados que posean estas habilidades, ya que son fundamentales para el éxito en un mundo empresarial cada vez más globalizado y dinámico.

Asimismo, la variable de EHD se torna de suma importancia y cuenta con una alta certidumbre en el estudio. La rápida evolución de la tecnología y los cambios en los mercados demandan constantes actualizaciones y adquisición de nuevas habilidades técnicas y conocimientos especializados. Las empresas multinacionales comprenden la necesidad de invertir en el desarrollo profesional de sus empleados para garantizar su competitividad en el mercado y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

Por último, la variable de EFOE también se encuentra en un estado de alta importancia y certidumbre. Las empresas multinacionales están constantemente buscando mejorar sus procesos de evaluación del desempeño para garantizar una gestión eficaz del talento y una toma de decisiones basada en datos sólidos. La introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación es vista como una oportunidad para mejorar la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de los empleados.

En resumen, estas variables son de suma relevancia y certeza para el presente estudio, ya que reflejan las tendencias y prioridades actuales en el ámbito laboral y empresarial.

**Incertidumbres Críticas:** Elevada Incertidumbre / Elevada Importancia.

Configuran los distintos escenarios.

Las variables comprendidas en este cuadrante son las siguientes:

- ESBC (Evolución de los Salarios basados en Competencias).
- NATR (Nivel de Adopción Trabajo Remoto).
- GI\_IAEP (Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación).

- ANDL (Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales).
- GEMA (Grado Estabilidad Moneda Argentina).

En el estudio sobre la evolución del desempeño en empresas multinacionales en Argentina para el año 2033, las variables críticas ubicadas en este cuadrante presentan una dualidad de importancia y altos niveles de incertidumbre hacia el futuro. A saber:

La variable ANDL, que aborda los cambios en las leyes y regulaciones laborales, se torna esencial para comprender el contexto legal en el que operan las empresas. Sin embargo, su comportamiento futuro es incierto debido a la naturaleza dinámica de la legislación laboral, que puede verse afectada por factores políticos, sociales y económicos. Los cambios en contratos laborales, horas de trabajo y salarios mínimos pueden impactar significativamente las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos en las empresas multinacionales.

En cuanto a la variable ESBC, que se refiere al cambio en la estructura salarial basado en habilidades y competencias individuales, su importancia radica en la necesidad de reconocer y recompensar el talento dentro de las organizaciones. Sin embargo, la incertidumbre sobre cómo evolucionarán las estructuras salariales en el futuro plantea desafíos para la gestión de compensaciones y beneficios, especialmente en un entorno laboral en constante transformación.

La estabilidad y variabilidad de la moneda argentina (GEMA) también se muestra crucial para las operaciones comerciales y la economía en general. Aunque es fundamental para la planificación financiera de las empresas multinacionales, la incertidumbre sobre el comportamiento futuro de la moneda puede generar riesgos y desafíos en la gestión de divisas y presupuestos.

La variable NATR, que aborda el trabajo remoto y la colaboración a distancia, se ha vuelto especialmente relevante en el contexto actual de globalización y avances tecnológicos. Si bien su importancia está en aumento debido a los beneficios potenciales en términos de flexibilidad y eficiencia, la incertidumbre sobre cómo evolucionarán las políticas y tecnologías relacionadas con el trabajo remoto plantea desafíos para la cultura organizacional y la gestión de equipos.

Finalmente, la influencia de la inteligencia artificial (IA) en la evaluación del desempeño y la productividad de los empleados (GI\_IAEP) se muestra como un área emergente que promete transformar los procesos de gestión del talento. Aunque su importancia está en aumento debido a su potencial para mejorar la objetividad y eficiencia en la evaluación del desempeño, la incertidumbre sobre su adopción y impacto a largo plazo plantea interrogantes sobre cómo integrar de manera efectiva la IA en los sistemas de evaluación y gestión del desempeño.

**Tapizado:** Elevada Incertidumbre / Baja Importancia.

Forman parte de la cadena de eventos que llevan desde el presente hasta cada uno de los futuros representados en los ejes.

Las variables comprendidas en este cuadrante son las siguientes:

- VTBI (Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones).
- VPS\_PYMES (Variación en la política de subsidios para Pymes).

Las variables VPS\_PYMES y VTBI presentan un elevado nivel de incertidumbre para el caso analizado, aunque su importancia para dicho estudio es relativamente baja.

En cuanto a VPS\_PYMES, los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con subsidios y apoyos financieros dirigidos a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) están sujetos a una amplia variedad de factores políticos, económicos y sociales, lo que dificulta predecir su comportamiento futuro. En la actualidad, estas políticas pueden variar significativamente en respuesta a cambios en la administración gubernamental, condiciones económicas y necesidades del sector empresarial.

Aunque estas políticas pueden tener un impacto directo en las Pymes y su desempeño, su influencia en el panorama general de las empresas multinacionales en Argentina puede ser limitada debido a su enfoque más específico en un segmento particular del mercado.

Por otro lado, la variable VTBI, que se refiere a los cambios en las tasas de interés bancarias, también enfrenta una alta incertidumbre debido a la naturaleza volátil de los mercados financieros y las políticas monetarias.

Las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas pueden estar influenciadas por cambios en las tasas de interés, pero su impacto directo en el desempeño de las empresas multinacionales puede ser mitigado por una variedad de factores, como estrategias de gestión de riesgos, acceso a fuentes alternativas de financiamiento y condiciones macroeconómicas más amplias.

En concreto, aunque estas variables pueden tener implicaciones para ciertos sectores o aspectos específicos de la economía empresarial en Argentina, su influencia directa en el estudio sobre la evolución del desempeño en empresas multinacionales en el país para el año 2033 puede ser limitada debido a su menor relevancia en el contexto de nuestro país.

**Trasfondo:** proporciona el marco general que influye en la evolución de los eventos y ayuda a comprender mejor las dinámicas y posibles desafíos que pueden surgir en el futuro.

Las variables comprendidas en este cuadrante son las siguientes:

- ERS (Entorno Regulatorio del Software).
- NATP (Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad).
- NATC (Nivel de Adopción de Tecnología Cloud).
- CDFL (Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral).

Las variables ERS, NATP, NATC y CDFL presentan un muy bajo nivel de incertidumbre y, al mismo tiempo, no se consideran muy importantes para el estudio sobre la Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033.

La variable ERS, que se refiere a la regulación y políticas gubernamentales relacionadas con el desarrollo, distribución y uso de software, actualmente muestra un comportamiento estable y predecible en el marco regulatorio. Aunque estas regulaciones pueden tener impacto en la industria del software y la tecnología, su influencia directa en el desempeño de empresas multinacionales en Argentina puede ser limitada debido a su enfoque más específico y sectorial.

En cuanto a NATP, que aborda la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo, su comportamiento actual refleja una tendencia hacia la flexibilidad y la adaptación a nuevas formas de trabajo.

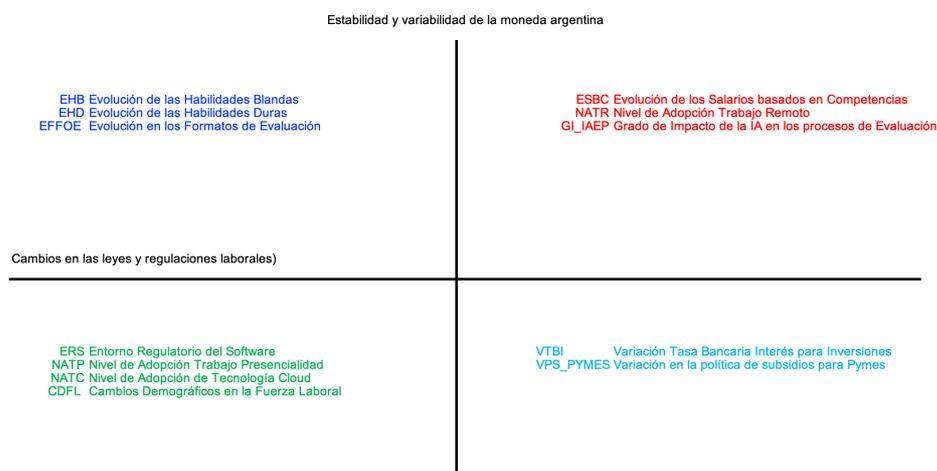
Si bien algunas organizaciones pueden preferir o promover la presencia física en el lugar de trabajo, otras están adoptando modelos de trabajo remoto y flexibles en respuesta a las demandas cambiantes de los empleados y las oportunidades tecnológicas disponibles.

La variable NATC, que se centra en el uso de tecnologías de computación en la nube, experimenta un crecimiento continuo y una adopción generalizada en muchas organizaciones. A medida que las empresas reconocen los beneficios en términos de escalabilidad, flexibilidad y eficiencia que ofrece la computación en la nube, su utilización se ha vuelto cada vez más común y estable en el entorno empresarial actual.

Finalmente, CDFL, que representa la composición generacional en la fuerza laboral, también muestra un comportamiento estable en términos de la presencia de diferentes generaciones en el lugar de trabajo. Aunque la dinámica entre las distintas generaciones puede influir en la cultura organizacional y las prácticas de gestión de recursos humanos, su impacto en el desempeño general de las empresas multinacionales en Argentina puede considerarse relativamente menor en comparación con otros factores.

#### 6.2.4. EJES ESTRATÉGICOS (SCHWARTZ)

Habiendo analizado en detalle los resultados expresados en el punto 6.2.3 anterior, a continuación, se le aplicará el método de Peter Schwartz. Cada cuadrante en el método de Peter Schwartz representa un escenario único basado en la intersección de las variables clave, en este caso, hemos decidido utilizar las variables ANDL (Cambios en las leyes y regulaciones laborales) para el eje de abscisas, y la variable GEMA (Estabilidad y variabilidad de la moneda argentina) para el eje de las ordenadas.



En el método de Peter Schwartz, los ejes X e Y representan las dos variables clave que se están analizando para construir escenarios futuros. En este caso, para el estudio sobre la evolución del desempeño en empresas multinacionales en Argentina para el año 2033, los ejes están definidos por las variables ANDL (Cambios en las leyes y regulaciones laborales) y GEMA (Estabilidad y variabilidad de la moneda argentina), respectivamente.

Los ejes X e Y seleccionados fueron elegidos debido a su relevancia y su capacidad para representar variables clave que influyen en el escenario futuro. La combinación de estas dos variables permitirá visualizar diferentes escenarios futuros que ayuden a comprender cómo los cambios en las leyes laborales y la estabilidad de la moneda argentina pueden interactuar para influir en el desempeño de las empresas multinacionales en Argentina en el año 2033. Esta visualización facilita la anticipación de riesgos, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas más informadas en un entorno de incertidumbre.

- Eje X (ANDL): Este eje representa la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales en Argentina. Cuando nos movemos hacia la derecha en este eje, observamos un aumento en la cantidad y alcance de los cambios en las leyes laborales, lo que puede implicar reformas significativas en contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros aspectos relacionados con las relaciones laborales. Por otro lado, cuando nos movemos hacia la izquierda en este eje, vemos una disminución en la frecuencia y magnitud de los cambios en las leyes laborales, lo que sugiere un entorno laboral más estable y predecible.

- Eje Y (GEMA): Este eje representa la estabilidad y variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales. Cuando nos movemos hacia arriba en este eje, encontramos una mayor estabilidad en la moneda argentina, lo que implica que su valor y tasa de cambio se mantienen relativamente constantes en el tiempo. Por el contrario, cuando nos movemos hacia abajo en este eje, observamos una mayor variabilidad en la moneda argentina, lo que puede manifestarse en fluctuaciones significativas en su valor y tasa de cambio en relación con otras monedas.

Al analizar el comportamiento de los ejes X e Y en conjunto, podemos visualizar diferentes combinaciones de escenarios futuros que nos ayudan a comprender cómo los cambios en las leyes laborales y la estabilidad de la moneda argentina pueden interactuar para influir en el desempeño de las empresas multinacionales en Argentina en el año 2033.

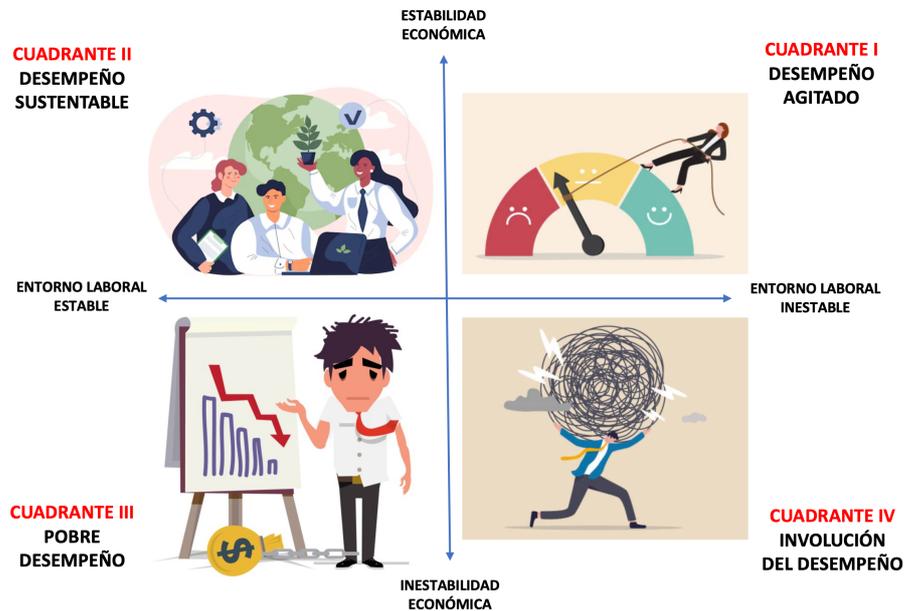
#### **Ejes estratégicos para la construcción de los escenarios.**

En el proceso de definición de los ejes estratégicos para la elaboración de escenarios prospectivos, se emplean diversos criterios analíticos propuestos por autores como Schwartz (1991) y Kahane (2012).

Estos criterios buscan garantizar la objetividad y coherencia intelectual en la formulación de los escenarios. En primer lugar, se considera el número de escenarios resultantes, que varía según la cantidad de ejes estratégicos utilizados; por ejemplo, un solo eje genera dos escenarios, mientras que dos ejes generan cuatro, y así sucesivamente.

Además, los ejes estratégicos pueden representar variables o dimensiones ambientales, como lo político, social, tecnológico o ambiental, agrupando múltiples variables bajo estas categorías. Se evalúa también la influencia de los ejes sobre el comportamiento de otras variables dentro del sistema. Es crucial que los escenarios resultantes sean coherentes entre sí y factibles en términos de la interacción entre las variables, evitando incoherencias o situaciones poco probables. Asimismo, se verifica que los escenarios sean pertinentes respecto al objetivo del estudio prospectivo y útiles en el proceso de toma de decisiones. Por último, se asegura la verosimilitud de los escenarios, garantizando que reflejen una lógica causal y objetiva, y evitando situaciones improbables donde los actores actúen en contra de sus propios intereses o con información desconocida. Estos criterios orientan la definición de los ejes estratégicos y la generación de escenarios prospectivos, contribuyendo a la robustez y utilidad del análisis prospectivo en el proceso de toma de decisiones. Muntaner. (2020, mayo).

Tomando como base los criterios antes descriptos, se han determinado los siguientes ejes estratégicos y sus escenarios posibles. A saber:



Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.5. NARRACIÓN DE ESCENARIOS (ALTERNATIVAS DE FUTURO)

### Cuadrante I: DESEMPEÑO AGITADO

En el año 2033, las empresas multinacionales en Argentina enfrentan un entorno laboral extremadamente inestable, caracterizado por cambios profundos y frecuentes en las leyes y regulaciones laborales. La volatilidad en el ámbito legislativo ha generado incertidumbre y desafíos significativos para la gestión de recursos humanos, con modificaciones sustanciales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores.

A pesar de la turbulencia en el entorno laboral, el panorama económico muestra una sorprendente estabilidad, con la moneda argentina (\$ARG) manteniendo una trayectoria previsible y constante. Esta estabilidad económica ha proporcionado cierto grado de certeza en medio de la agitación laboral, permitiendo a las empresas multinacionales mantener su enfoque en las operaciones comerciales y la planificación estratégica a largo plazo. En este contexto, las variables relacionadas con el desempeño empresarial han seguido evolucionando de acuerdo con las expectativas del mercado, a pesar de las turbulencias en el entorno laboral. Las habilidades blandas (EHB) y duras (EHD) de los empleados continúan mejorando gradualmente, impulsadas por la necesidad de adaptarse a un entorno laboral en constante cambio y enfrentar nuevos desafíos.

La evolución en los formatos de evaluación (EFOE) ha sido un proceso de adaptación constante, con empresas multinacionales buscando ajustar sus metodologías de evaluación para mantenerse alineadas con las demandas del mercado y las expectativas de los empleados. A pesar de la inestabilidad en otros aspectos, el enfoque en la evaluación del desempeño sigue siendo una prioridad para garantizar la eficacia y la transparencia en la gestión del talento.

Los salarios basados en competencias (ESBC) también han experimentado cambios significativos en medio del entorno laboral agitado. La competencia por el talento y la necesidad de retener a los empleados clave ha llevado a una revisión constante de las políticas de remuneración, con un enfoque en recompensar las habilidades y el rendimiento individual de manera justa y equitativa.

A pesar de la agitación en el ámbito laboral, la adopción del trabajo remoto (NATR) y el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación (GI\_IAEP) han continuado avanzando, brindando oportunidades para la flexibilidad y la eficiencia en la gestión de recursos humanos. La integración de tecnologías emergentes ha sido vista como una forma de adaptarse a los cambios rápidos y mejorar la productividad en un entorno cada vez más digitalizado.

Como era de prever en este contexto, el entorno regulatorio del software (ERS), el nivel de adopción del trabajo presencial (NATP), la adopción de tecnología en la nube (NATC) y los cambios demográficos en la fuerza laboral (CDFL) han contribuido a la complejidad del entorno empresarial, agregando capas adicionales de desafíos y oportunidades para las empresas multinacionales en Argentina.

### **Cuadrante II: DESEMPEÑO SUSTENTABLE**

En el año 2033, las empresas multinacionales en Argentina operan en un entorno laboral y económico caracterizado por una notable estabilidad y previsibilidad. Las leyes laborales se han mantenido constantes y predecibles, lo que ha proporcionado a las empresas un marco sólido para planificar y gestionar sus recursos humanos con confianza. Del mismo modo, la moneda argentina, el peso (\$ARG), ha mostrado una alta estabilidad, lo que ha brindado a las empresas un ambiente económico favorable para la toma de decisiones a largo plazo.

En este contexto, las variables que afectan el desempeño empresarial han evolucionado de acuerdo con las expectativas y necesidades del mercado. Las habilidades blandas (EHB) y duras (EHD) de los empleados han experimentado mejoras continuas, reflejando una dedicación constante hacia el desarrollo profesional y la capacitación. Las empresas multinacionales han reconocido la importancia de fomentar un entorno que promueva el crecimiento personal y profesional de sus empleados como un componente esencial para la productividad y el éxito a largo plazo.

Además, la evolución en los formatos de evaluación (EFOE) ha permitido a las empresas mejorar la gestión del talento y la toma de decisiones basadas en datos sólidos. La introducción de nuevas metodologías y herramientas de evaluación ha facilitado la identificación y el reconocimiento del desempeño excepcional, promoviendo así una cultura de excelencia y compromiso dentro de las organizaciones.

En cuanto a los salarios basados en competencias (ESBC), las empresas han adoptado un enfoque más transparente y equitativo para recompensar el talento y el esfuerzo individual. Este enfoque ha incentivado el desarrollo de habilidades relevantes y la mejora continua, impulsando así la motivación y la satisfacción de los empleados.

La adopción del trabajo remoto (NATR) y el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación (GI\_IAEP) han sido gestionados de manera efectiva por las empresas multinacionales. Se han implementado políticas y tecnologías que permiten una colaboración fluida y eficiente, tanto en entornos presenciales como remotos.

La integración de la inteligencia artificial en la evaluación del desempeño ha mejorado la objetividad y la eficacia de los procesos de evaluación, garantizando una gestión del talento más justa y precisa.

Cómo soporte a todo el proceso, el entorno regulatorio del software (ERS), el nivel de adopción del trabajo presencial (NATP), la adopción de tecnología en la nube (NATC) y los cambios demográficos en la fuerza laboral (CDFL) han contribuido positivamente al crecimiento y la innovación en las empresas multinacionales. La estabilidad en estas áreas ha proporcionado un ambiente propicio para la inversión y la expansión, permitiendo a las empresas aprovechar al máximo su potencial y contribuir al desarrollo económico sostenible del país.

### **Cuadrante III: POBRE DESEMPEÑO**

Las empresas multinacionales en Argentina enfrentan un escenario de pobre desempeño caracterizado por una combinación inusual de estabilidad en el entorno laboral y extrema inestabilidad en el ámbito económico. Mientras que las leyes laborales son pocas y altamente previsibles, la moneda argentina (\$ARG) exhibe una volatilidad y variabilidad alarmantes, lo que genera incertidumbre y desafíos significativos para la gestión financiera de las empresas. En este contexto, una de las principales preocupaciones para las empresas multinacionales es la retención del talento. A pesar de la estabilidad en el entorno laboral, la incertidumbre económica ha llevado a un aumento en la movilidad laboral, con empleados buscando oportunidades en empresas que ofrezcan salarios más altos y un trato más humano. La competencia por el talento se intensifica, lo que dificulta aún más la retención de empleados clave.

Las habilidades blandas (EHB) y duras (EHD) de los empleados continúan evolucionando de acuerdo con las demandas del mercado laboral, pero la inestabilidad económica plantea desafíos para la inversión en el desarrollo de habilidades. A pesar de los esfuerzos por mejorar las habilidades de los empleados, la incertidumbre sobre el futuro económico puede afectar la efectividad de estos programas de capacitación.

La evolución en los formatos de evaluación (EFOE) también se ve afectada por la inestabilidad económica. Si bien las empresas reconocen la importancia de mejorar sus sistemas de evaluación del desempeño, la prioridad se centra en la supervivencia financiera, lo que puede limitar la capacidad de implementar nuevas técnicas y enfoques de evaluación.

Los salarios basados en competencias (ESBC) se ven afectados por la volatilidad económica, con empresas luchando por equilibrar la necesidad de retener talento con la presión de reducir costos. La competencia por el talento y la incertidumbre sobre el valor de la moneda complican la gestión de la remuneración, lo que puede llevar a tensiones y descontento entre los empleados. A pesar de estos desafíos, la adopción del trabajo remoto (NATR) y el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de evaluación (GI\_IAEP) continúan avanzando, aunque a un ritmo más lento de lo esperado. La incertidumbre económica puede obstaculizar la implementación de tecnologías emergentes, pero las empresas reconocen la importancia de adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado laboral.

Por su parte, el entorno regulatorio del software (ERS), el nivel de adopción del trabajo presencial (NATP), la adopción de tecnología en la nube (NATC) y los cambios demográficos en la fuerza laboral (CDFL) contribuyen a la complejidad y la incertidumbre del entorno empresarial, añadiendo capas adicionales de desafíos y obstáculos para las empresas multinacionales en Argentina.

#### **Cuadrante IV: INVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO**

El mercado laboral se encuentra inmerso en un escenario de involución en el desempeño, marcado por una profunda inestabilidad tanto en el ámbito laboral como en el económico. La constante fluctuación en las leyes laborales ha creado un entorno impredecible y caótico para las empresas, dificultando la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos.

La volatilidad económica, especialmente en relación con la moneda argentina (\$ARG), agrega una capa adicional de incertidumbre. Las empresas se enfrentan a desafíos significativos para mantener la estabilidad financiera en un entorno donde el valor de la moneda puede cambiar drásticamente de un día para otro. Esta inestabilidad económica afecta la capacidad de las empresas para invertir en el desarrollo de sus empleados y mantener salarios competitivos.

La retención del talento se convierte en una tarea cada vez más difícil en este contexto. Con la búsqueda de empleos mejor remunerados y más estables, los empleados muestran una tendencia creciente a abandonar las empresas en busca de oportunidades más favorables. La competencia por el talento se intensifica, lo que obliga a las empresas a reevaluar constantemente sus estrategias de retención y reclutamiento.

Las habilidades blandas (EHB) y duras (EHD) de los empleados enfrentan desafíos para evolucionar en un entorno caracterizado por la inestabilidad y la falta de recursos para la capacitación y el desarrollo profesional. La incertidumbre laboral y económica puede obstaculizar los esfuerzos de las empresas para mejorar las habilidades de sus empleados, lo que resulta en una fuerza laboral menos preparada para enfrentar los desafíos del mercado.

La evolución en los formatos de evaluación (EFOE) se ve afectada por la falta de recursos y la priorización de la estabilidad financiera sobre la mejora del desempeño. Las empresas luchan por implementar nuevas técnicas de evaluación del desempeño en un entorno donde la supervivencia a corto plazo es la principal preocupación.

Los salarios basados en competencias (ESBC) se ven afectados por la inestabilidad económica, con empresas enfrentando dificultades para mantener salarios competitivos en un entorno donde los costos operativos pueden aumentar rápidamente debido a la devaluación de la moneda.

En el trasfondo de este escenario de involución en el desempeño, la variación en la política de subsidios para Pymes (VPS\_PYMES) y la variación en las tasas de interés bancarias para inversiones (VTBI) contribuyen a la complejidad y la inestabilidad del entorno empresarial, exacerbando los desafíos que enfrentan las empresas multinacionales en Argentina.

#### **6.2.6. RESUMEN DE ESCENARIOS**

Luego de haber construido y narrado cada uno de los escenarios, los mismos pueden entenderse de la siguiente manera respecto a su comportamiento e impacto futuro:

- “DESEMPEÑO SUSTENTABLE”: ESCENARIO DESEADO
- “POBRE DESEMPEÑO”: ESCENARIO TENDENCIAL
- “DESEMPEÑO AGITADO”: ESCENARIO PROBABLE
- “INVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO”: ESCENARIO NO DESEADO O CATÁSTROFE

Es fundamental destacar que las alternativas pueden ser tan diversas como la cantidad de combinaciones posibles entre las variables. La metodología utilizada en este análisis simplifica este proceso a la identificación de cuatro futuros alternativos, cada uno con comportamientos y consecuencias diferentes en el camino hacia el horizonte temporal establecido.

## 7. CAPÍTULO 3

### 7.1.1. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR EL ESCENARIO DESEADO

Muntaner (2020, mayo) expone que todo proceso prospectivo orientado a construir el futuro de manera colaborativa culmina con la formulación de propuestas y acciones proactivas. En esta fase, se establece una conexión entre la prospectiva y la planificación estratégica, donde la primera se concibe como el "QUÉ" y la segunda como el "CÓMO". El planeamiento estratégico, basado en el aprendizaje adquirido de las diversas alternativas futuras, permite identificar estrategias, objetivos y acciones concretas para alcanzar el mejor futuro posible para una organización o entidad. La prospectiva, por su parte, implica una etapa reflexiva, mientras que la estrategia representa la acción, dando lugar al término "prospectiva estratégica". Según Godet (2005), ambas disciplinas comparten el desafío común de anticipar para actuar, destacando la importancia de la movilización colectiva de los actores sociales en este proceso de transición de la reflexión a la acción. Además, se enfatiza la distinción entre dos fases del proceso: una fase exploratoria, centrada en la identificación de desafíos futuros, y una fase normativa, que se ocupa de diseñar las opciones estratégicas posibles y deseables. Siguiendo estos principios teóricos, se procede a definir la visión de futuro del sistema objeto de estudio, enmarcando así la configuración de estrategias y objetivos estratégicos dentro de un horizonte alcanzable. Este enfoque facilita la posterior definición de iniciativas concretas para lograr los objetivos estratégicos, siempre con el propósito de otorgar sentido y dirección al proceso.

Con estas premisas, a continuación, se redactarán algunos Objetivos Estratégicos que pueden colaborar para alcanzar el escenario "DESEMPEÑO SUSTENTABLE", pero serán redactados en el marco del desarrollo económico sostenible y la creación de empleo de calidad, en donde el Gobierno de la República Argentina establezca políticas de estado que promuevan la evolución del desempeño en empresas multinacionales como un objetivo de crecimiento nacional. A saber:

Objetivo Estratégico	Acciones
Fomento de la Educación y Capacitación Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar programas de educación y formación profesional en colaboración con el sector privado y organismos internacionales.</li> <li>- Garantizar el acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.</li> <li>- Establecer becas y programas de apoyo financiero para la educación y capacitación continua de trabajadores.</li> </ul>
Estímulo a la Innovación y la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer incentivos fiscales y financieros para la inversión en investigación y desarrollo.</li> <li>- Promover la colaboración entre empresas multinacionales, instituciones educativas y centros de investigación.</li> <li>- Crear fondos de inversión y subsidios específicos para proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.</li> </ul>
Promoción de la Diversidad e Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar políticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.</li> <li>- Fomentar la sensibilización y el respeto hacia la diversidad.</li> <li>- Establecer programas de mentoría y apoyo para grupos subrepresentados en el ámbito laboral.</li> </ul>
Optimización de la Gestión del Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar sistemas de evaluación basados en méritos y competencias.</li> <li>- Promover programas de desarrollo profesional y retención de talento.</li> <li>- Mejorar las condiciones laborales y el equilibrio entre vida laboral y personal.</li> <li>- Establecer planes de carrera y desarrollo individualizado para empleados destacados.</li> </ul>
Garantía de la Equidad Salarial y Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer normativas y mecanismos de control para garantizar la equidad salarial y laboral.</li> <li>- Promover condiciones de trabajo justas, seguras y saludables.</li> <li>- Realizar auditorías periódicas de igualdad salarial y de género en las empresas.</li> </ul>

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover valores de integridad, ética y responsabilidad en la cultura organizacional.</li> <li>- Fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso con la excelencia.</li> <li>- Celebrar eventos y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia y la identidad corporativa.</li> </ul>
Adaptación a los Avances Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la adopción y el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas digitales.</li> <li>- Mejorar la eficiencia operativa y la competitividad empresarial mediante la tecnología.</li> <li>- Capacitar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales.</li> </ul>
Compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar políticas y programas de responsabilidad social corporativa.</li> <li>- Contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente mediante acciones sostenibles.</li> <li>- Establecer alianzas con organizaciones sin fines de lucro y comunidades locales para proyectos de impacto social y ambiental.</li> </ul>
Mejora de la Comunicación y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una comunicación abierta y transparente entre el gobierno, las empresas y los ciudadanos.</li> <li>- Facilitar el intercambio de información y la retroalimentación.</li> <li>- Crear plataformas y canales de comunicación interna y externa para compartir información relevante y noticias corporativas.</li> </ul>
Cultivo de Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la colaboración y el trabajo conjunto entre el gobierno, las empresas multinacionales, organismos internacionales y otras partes interesadas.</li> <li>- Promover el desarrollo económico y social del país mediante alianzas estratégicas.</li> <li>- Organizar eventos y conferencias para facilitar el networking y la creación de alianzas estratégicas entre empresas y organizaciones.</li> </ul>

Adicionalmente se detallan algunas Metas e Indicadores que se podrían plantear a las Multinacionales con mayor presencia en el país, con un punto de control intermedio en el año 2029 para ajustar el camino trazado si fuera necesario.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta a 5 años (2029)</b>	<b>Indicador</b>
Fomento de la Educación y Capacitación Continua	Aumentar en un 30% la participación en programas de capacitación y desarrollo	Porcentaje de empleados que han completado al menos un curso de capacitación en los últimos 12 meses
Promoción de la Innovación y la Investigación	Incrementar en un 50% la inversión en investigación y desarrollo (I+D)	Porcentaje del presupuesto total destinado a I+D en relación con los ingresos totales de la empresa
Garantizar la Diversidad e Inclusión en el Ámbito Laboral	Aumentar en un 20% la representación de grupos subrepresentados en roles de liderazgo	Porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres, personas de minorías étnicas y otras poblaciones subrepresentadas
Mejora de la Gestión del Talento	Reducir la tasa de rotación voluntaria de empleados en un 15%	Porcentaje de empleados que abandonan la empresa voluntariamente
Promover la Equidad Salarial y Laboral	Eliminar la brecha salarial de género, alcanzando la paridad salarial	Brecha salarial de género, medida como la diferencia porcentual entre los salarios promedio de hombres y mujeres
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Mejorar en un 25% el índice de satisfacción de los empleados con la cultura organizacional	Puntuación media en encuestas de satisfacción laboral y cultura organizacional
Adaptación a los Avances Tecnológicos	Implementar al menos tres nuevas tecnologías disruptivas	Número de nuevas tecnologías implementadas y su impacto en eficiencia y calidad
Promover la Responsabilidad Social Corporativa	Aumentar en un 50% la participación en iniciativas de responsabilidad social	Número de proyectos de responsabilidad social implementados y su impacto en la comunidad
Mejora de la Comunicación y Transparencia	Incrementar en un 40% la confianza en la transparencia de las comunicaciones corporativas	Porcentaje de empleados y miembros de la sociedad que expresan confianza en la transparencia de las comunicaciones
Cultivo de Alianzas Estratégicas	Establecer al menos tres nuevas alianzas estratégicas	Número de nuevas alianzas estratégicas establecidas y su contribución al desarrollo económico y social

## **8. CONCLUSIONES**

Basándome en los cuatro escenarios presentados para el proyecto "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina para el año 2033", se pueden extraer las siguientes conclusiones académicas basadas en la Prospectiva Estratégica:

- 1) **Interacción entre Estabilidad Económica y Laboral:** Los escenarios muestran cómo la estabilidad económica y laboral son factores críticos que afectan el desempeño empresarial. Mientras que la estabilidad económica proporciona un ambiente propicio para la inversión y el crecimiento, la inestabilidad laboral genera desafíos significativos en la gestión de recursos humanos y la retención del talento.
- 2) **Importancia de la Adaptabilidad:** Los escenarios resaltan la importancia de que las empresas sean adaptables ante entornos cambiantes. Aquellas organizaciones que puedan ajustarse rápidamente a nuevas regulaciones laborales y condiciones económicas serán más resilientes y podrán aprovechar mejor las oportunidades emergentes.
- 3) **Gestión del Talento y Desarrollo de Habilidades:** La retención del talento y el desarrollo de habilidades son aspectos críticos en todos los escenarios. Las empresas deben adoptar estrategias efectivas para atraer, retener y desarrollar a su personal, incluso en entornos turbulentos donde la competencia por el talento puede ser intensa.
- 4) **Innovación y Tecnología:** La adopción de tecnología, como el trabajo remoto y la inteligencia artificial, sigue siendo relevante en todos los escenarios. Las empresas que logren integrar eficazmente estas herramientas tecnológicas en su operativa podrán aumentar su eficiencia y adaptabilidad, independientemente de las condiciones externas.
- 5) **Importancia de la Estabilidad Regulatoria:** La estabilidad en el entorno regulatorio, especialmente en lo que respecta a las leyes laborales y fiscales, es crucial para el éxito empresarial. Los cambios frecuentes y significativos en la legislación pueden generar incertidumbre y afectar negativamente la planificación estratégica de las empresas.

- 6) Diversificación de Estrategias: Ante la variedad de escenarios posibles, las empresas deben diversificar sus estrategias y estar preparadas para enfrentar tanto situaciones de estabilidad como de crisis. La capacidad de adaptación y la flexibilidad en la toma de decisiones serán clave para navegar con éxito en un entorno empresarial dinámico.

Si bien el presente trabajo fue realizado pensando en su aplicación en el ámbito privado, me gustaría dejar constancia que la presencia del Estado Nacional se torna fundamental para general las políticas y marcos regulatorios que ayuden a las empresas nacionales y extranjeras a alcanzar los niveles más elevados posibles del desempeño profesional.

## 9. REFERENCIAS

Aguilar Betancur, & Henao Cardona. (2013). Evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías que se han venido implementando desde 1990 hasta 2011 (Orozco, Interviewer). Institución Universitaria de Envigado. <https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12717/662/1/CD2231.pdf>

Beinstein, J. (2013) Prospectiva Tecnológica: Guía para la realización de ejercicios prospectivos (pp.5-6). Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) (en archivo de bibliografía general sobre Prospectiva creado especialmente para esta Especialización).

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986, January 1). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Cengage Learning. [http://books.google.ie/books?id=F419QgAACAAJ&dq=ISBN+13:+9780314852335&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=F419QgAACAAJ&dq=ISBN+13:+9780314852335&hl=&cd=1&source=gbs_api)

Godet, M (2007) La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, LIPSOR–CNAM, Paris.

Godet, M. (2005). Prospectiva estratégica: Problemas y métodos, Cuadernos de LIPSOR, N° 20, París, Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation (LIPSOR).

Godet Michel (1993). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Macombo Boixareu Editores. (Capítulo 2).

Marí, M. (2018) Ciencia, Tecnología y Desarrollo. Políticas y visiones de futuro en América Latina (Pp 27-36, 39-59, 87-122).

Muntaner. (2020, May). Crimen 3.0: La Era del Crimen Modernizado La utilización de las nuevas tecnologías por el crimen organizado transnacional en la Argentina hacia el 2030. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Prieto Piña, D. D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. Sapienza Organizacional, 2(3), 129-152.

Ruiz Andrés (s.f.) Los Ejes de Peter Schwartz. Síntesis Conceptual.

Schwartz, Peter (1991), The Art of the Long View, New York: Currency Doubleday.

Schwartz Peter (s.f.) La Planificación Estratégica por Escenarios. Traducido al español por Javier Medina, Universidad del Valle.



# **ANEXO 1**

**Evaluaciones del Panel de Expertos**

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	8	9
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	7	7
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	5	8
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	7	9
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	9	8
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	10	10
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	6	9
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	6	9
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	8	9
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	9
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	6	7
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	6	8
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	2	7
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			<b>6,6</b>	<b>8,4</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	9	8
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	8	7
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	6	8
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	7	8
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	8	8
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	9	10
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	6	8
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	7	9
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	7	8
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	10
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	6	7
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	6	9
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	6	7
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			<b>7,0</b>	<b>8,2</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	8	9
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	7	6
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	4	7
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	8	9
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	8	8
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	8	8
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	5	9
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	6	9
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	9	9
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	9
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	6	7
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	6	8
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	5	7
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			6,7	8,1

**ESCALAS REFERENCIAS**

- 1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"
- 1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA	
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	8	9	
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	7	7	
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	5	8	
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	7	9	
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	9	8	
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	8	9	
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	6	9	
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	6	9	
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7	
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	7	8	
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	9	
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	6	7	
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	6	9	
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	4	7	
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>				<b>6,6</b>	<b>8,3</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	7	8
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	6	7
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	4	8
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	6	8
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	8	8
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	7	10
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	5	9
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	5	9
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	8	8
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	8	10
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	7	7
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	5	8
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	6	7
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			6,2	8,2

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA	
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	9	10	
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	7	6	
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	6	8	
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	7	8	
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	8	8	
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	8	9	
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	5	10	
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	5	10	
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7	
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	10	10	
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	10	
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	6	8	
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	6	10	
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	5	8	
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>				<b>6,9</b>	<b>8,7</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	8	10
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	8	10
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	7	7
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	8	10
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	10	10
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	10	10
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	8	10
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	9	9
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	7	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	8	10
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	10	10
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	7	7
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	7	8
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	7	9
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			<b>8,1</b>	<b>9,1</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	7	9
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	7	7
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	4	9
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	9	9
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	7	5
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	4	4
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	7	9
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	7	8
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	5	7
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	5	7
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	9	9
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	4	8
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	7	8
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	6	8
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			<b>6,3</b>	<b>7,6</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño  
en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA	
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	9	9	
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	5	5	
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	5	8	
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	3	9	
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	9	9	
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	9	9	
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	3	9	
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	2	9	
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	2	8	
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	7	8	
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados.	8	8	
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	7	7	
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	3	9	
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	3	5	
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>				<b>5,4</b>	<b>8,0</b>

**ESCALAS REFERENCIAS**

1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"

1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"

**VARIABLES SISTEMA "Evolución del Desempeño en Empresas Multinacionales en Argentina con Horizonte 2033"**

#	DESCRIPCIÓN CORTA	VARIABLE	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA
1	Actualización en las Normativas sobre Derechos Laborales	Esta variable abarca tanto la frecuencia y extensión de los cambios en las leyes y regulaciones laborales que afectan los derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, como las modificaciones específicas en la legislación que impactan directamente las relaciones laborales. Estos cambios pueden incluir aspectos como contratos laborales, horas de trabajo, salarios mínimos y otros elementos relevantes en el ámbito laboral.	10	10
2	Variación en la política de subsidios para Pymes	Los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los subsidios y apoyos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas (Pymes).	5	4
3	Entorno Regulatorio del Software	La regulación y las políticas gubernamentales que afectan el desarrollo, distribución y uso de software, incluyendo aspectos como la privacidad y la seguridad de los datos.	3	8
4	Evolución de los Salarios basados en Competencias	El cambio en la estructura salarial de una organización, basado en las habilidades y competencias individuales de los empleados.	6	5
5	Variación Tasa Bancaria Interés para Inversiones	Cambios en las tasas de interés bancarias que impactan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas.	4	7
6	Grado Estabilidad Moneda Argentina	La estabilidad y la variabilidad de la moneda argentina en relación con otras monedas y su impacto en la economía y las operaciones comerciales.	9	9
7	Evolución de las Habilidades Blandas	Los cambios y mejoras en las habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo de los empleados, capacidad de análisis, resolución de problemas, y adaptabilidad.	8	7
8	Evolución de las Habilidades Duras	Este variable engloba tanto los cambios y mejoras en las habilidades técnicas y específicas del trabajo, necesarias para llevar a cabo tareas y funciones laborales, como las mejoras en las habilidades y conocimientos específicos de un campo técnico o profesional. Estos cambios pueden incluir adquisición de nuevas habilidades, actualización de conocimientos y desarrollo continuo para mantenerse al día en el ámbito laboral.	6	6
9	Nivel de Adopción Trabajo Presencialidad	El grado en que las organizaciones permiten o promueven la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades laborales.	7	5
10	Nivel de Adopción Trabajo Remoto	El grado en que las organizaciones permiten o promueven el trabajo desde ubicaciones remotas utilizando tecnologías de comunicación y colaboración a distancia.	7	5
11	Grado de Impacto de la IA en los procesos de Evaluación	La influencia y el efecto de la inteligencia artificial (IA) en los métodos y procesos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	8	8
12	Nivel de Adopción de Tecnología Cloud	El grado en que las organizaciones utilizan y aprovechan tecnologías de computación en la nube orientados a mejorar el Desempeño Organizacional.	3	9
13	Evolución en los Formatos de Evaluación	Los cambios en los métodos, herramientas y prácticas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo la introducción de nuevas técnicas y enfoques de evaluación.	7	5
14	Cambios Demográficos en la Fuerza Laboral	Representa la composición de diferentes generaciones en la fuerza laboral, incluyendo a los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z.	8	9
<b>PROMEDIO DE VALORACIONES.</b>			6,5	6,9

**ESCALAS REFERENCIAS**

- 1 Significa "Escasa Incertidumbre" - 10 Significa "Elevada Incertidumbre"
- 1 Significa "Escasa Importancia" - 10 Significa "Elevada Importancia"