

TRABAJO PRÁCTICO N°5.1

SEGUIMIENTO DE RR.HH

- **Asignatura:** Administración de Recursos – Integradora del 4^{to} nivel
- **Cátedra:** Ing. Claudia A. SORIA OJEDA – Profesora Titular
Ing. Rosina RAMIREZ – Jefe de Trabajos Prácticos
Ing. Jorge ROA – Auxiliar Docente de 1ra
- **Grupo:** A
- **Integrantes:** Acosta, Cesar Walter
Albarenga, Joaquín Hernán
Araujo, Ayelén Mariana
Bravin, Juan Ignacio
Cuzziol Boccioni, Facundo Ramiro
Thouzeau, Edgardo Hernán
- **Carrera:** Ingeniería en Sistemas de Información
- **Año:** 2020

Trabajo Práctico N° 5.1: “Seguimiento de RR.HH.”

Objetivos: Que el alumno logre:

- Comprender la importancia que tiene para una organización realizar el seguimiento de sus recursos humanos.
- Aplicar las técnicas y métodos de la ARH para el seguimiento del personal del área de SI/TI.
- Adquirir las habilidades necesarias para delinear las bases para la auditoría de la función de personal.

Referencia Temática:

- **Unidad 5: La Administración de Recursos – Subsistema de Seguimiento de Recursos Humanos**
 - Control y Auditoría de Recursos Humanos
- **Unidad relacionada: Unidad 3 – Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos**
 - Evaluación del Desempeño

Modalidad de Desarrollo: Grupal → Equipos Formales

Fecha de Conclusión: 09/09/2020

Bibliografía de Referencia:

- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw-Hill. 5ª edición. Colombia. Capítulo 9 y Parte VII: Subsistema de Control.

Bibliografía Complementaria:

- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. “Administración”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 10ª edición. México. 2010. Capítulos 7 y 17.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. “Administración – Una perspectiva global y empresarial”. Editorial McGraw-Hill. 13ª edición. 2008. Corea. Capítulos 12 y 18.

NOTA: Para el desarrollo del Trabajo Práctico, y a los efectos de lograr los objetivos de aprendizaje propuestos, se debe respetar el orden de las consignas.

Escenario: PODER JUDICIAL DE CHILE

En base a la estructura definida en el TP 3.2 “Aplicación de RR.HH.” para el Departamento de Informática y Computación del P.JUD.Chile:

- a) Desarrollar los **estándares de desempeño** aplicables a los cargos de **Técnico de Mantenimiento** y **Líder de Proyectos de Software**, descritos en el ANEXO de esta guía y en la guía de TP 4.2 “Mantenimiento de RR.HH.”, respectivamente.
- b) Seleccionar el **método de evaluación de desempeño** que considere más adecuado para cada cargo indicado en a). Luego, desarrolle las **herramientas** adecuadas para la medición del desempeño, acorde con el método elegido para cada cargo.

- c) Elaborar un **Programa de Seguimiento del Desempeño** para los cargos analizados, fijando la frecuencia de evaluación y responsable.
- d) Relacionar todo lo desarrollado en las consignas anteriores con el “**Ciclo del Control de RRHH**”.
- e) Como responsable del Área de Sistemas, ¿cuándo utilizaría los estándares y las políticas? ¿Por qué son necesarias estas definiciones?

ANEXO: Descripción y Análisis del Cargo de Técnico de Mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
Cargo perteneciente a:	SubUnidad de Infraestructura de Hw (Unidad de Operaciones)
Posición:	<ul style="list-style-type: none"> Nivel jerárquico: Nivel operativo. Subordinación: SubJefe de Infraestructura de Hw Supervisión: No posee. Comunicaciones laterales: Analistas, Programadores, Administradores de BD, Técnicos de Redes, Técnicos de Mesa de Ayuda.
Resumen:	Es el encargado de llevar a cabo las tareas necesarias para el correcto funcionamiento del parque informático.
Descripción detallada:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar instalaciones, reparaciones y configuraciones de equipos informáticos de la empresa. Aplicar programas de mantenimiento preventivo para el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos.
ANÁLISIS DEL CARGO	
Requerimientos Intelectuales:	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Título terciario de Técnico en Reparación de PC o título equivalente o capacitaciones completas con certificaciones de aprobación otorgadas por instituciones o empresas reconocidas. Experiencia: Un (1) año como mínimo en reparación y configuración de equipos. Aptitudes necesarias: iniciativa, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para resolver incidentes no previstos en el ámbito de sus tareas y responsabilidades.
Requerimientos Físicos:	Resistencia ante la constante exposición a monitores.
Responsabilidades Implícitas:	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad frente a destrucción o daño negligente de los equipos de la empresa Responsabilidad ante la información confidencial de la organización a la cual tiene acceso; siendo responsable directo de la pérdida o filtración al exterior de la misma. Responsabilidad sobre las herramientas e insumos destinados a la reparación de los equipos.
Condiciones de trabajo:	Necesidad de desplazarse físicamente entre las diferentes áreas de la empresa.

Escenario: PODER JUDICIAL DE CHILE

En base a la estructura definida en el TP 3.2 “Aplicación de RR.HH.” para el Departamento de Informática y Computación del P.JUD.Chile:

- a) Desarrollar los **estándares de desempeño** aplicables a los cargos de **Técnico de Mantenimiento** y **Líder de Proyectos de Software**, descritos en el ANEXO de esta guía y en la guía de TP 4.2 “Mantenimiento de RR.HH.”, respectivamente.

Viendo el perfil de **Técnico de Mantenimiento** brindado en el anexo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
Cargo perteneciente a:	SubUnidad de Infraestructura de Hw (Unidad de Operaciones)
Posición:	<ul style="list-style-type: none">Nivel jerárquico: Nivel operativo.Subordinación: SubJefe de Infraestructura de HwSupervisión: No posee.Comunicaciones laterales: Analistas, Programadores, Administradores de BD, Técnicos de Redes, Técnicos de Mesa de Ayuda.
Resumen:	Es el encargado de llevar a cabo las tareas necesarias para el correcto funcionamiento del parque informático.
Descripción detallada:	<ul style="list-style-type: none">Realizar instalaciones, reparaciones y configuraciones de equipos informáticos de la empresa.Aplicar programas de mantenimiento preventivo para el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos.
ANÁLISIS DEL CARGO	
Requerimientos Intelectuales:	<ul style="list-style-type: none">Educación: Título terciario de Técnico en Reparación de PC o título equivalente o capacitaciones completas con certificaciones de aprobación otorgadas por instituciones o empresas reconocidas.Experiencia: Un (1) año como mínimo en reparación y configuración de equipos.Aptitudes necesarias: iniciativa, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para resolver incidentes no previstos en el ámbito de sus tareas y responsabilidades.
Requerimientos Físicos:	Resistencia ante la constante exposición a monitores.
Responsabilidades Implícitas:	<ul style="list-style-type: none">Responsabilidad frente a destrucción o daño negligente de los equipos de la empresaResponsabilidad ante la información confidencial de la organización a la cual tiene acceso; siendo responsable directo de la pérdida o filtración al exterior de la misma.Responsabilidad sobre las herramientas e insumos destinados a la reparación de los equipos.
Condiciones de trabajo:	Necesidad de desplazarse físicamente entre las diferentes áreas de la empresa.

Técnico de Mantenimiento

Metas:

- Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la calidad del mantenimiento realizado por el Sub Unidad de Infraestructura de Hardware.
- Aumentar el nivel de cumplimiento de las planificaciones de mantenimiento en diferentes dispositivos de Hardware.

Estándares del Técnico de Mantenimiento

- Cumplir con el **90%** de las instalaciones y configuraciones de los programas y sistemas operativos. **(Cantidad)**
- Cumplir con el **100%** de las instalaciones en un tiempo de hasta 72 hs una vez asignadas. **(Tiempo)**
- Documentar el estado del **80%** de los equipos actualmente funcionando y los programas de mantenimiento aplicados. **(Cantidad)**
- Realizar el mantenimiento preventivo de quince máquinas por semana. **(Cantidad y tiempo)**

- Aplicar programas de mantenimiento preventivo para el óptimo funcionamiento para un mínimo del 90% de los equipos. **(Cantidad)**
- Realizar la documentación del proceso al Instalar de nuevos sistemas. **(Calidad)**
- Realizar pruebas en los equipos instalados para reducir las incongruencias si hubieran algunas, luego de realizar las instalaciones de los nuevos sistemas. **(Calidad)**

Tomando el perfil del **Líder de Proyectos de Software**

PERFIL DEL LÍDER DE PROYECTO (PROJECT MANAGER)

El Líder o Administrador de Proyectos de Software, es responsable de **detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria** (administrar proyectos desde que inicia hasta que se completa).

Su misión es la de **dirigir y coordinar** los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de un área de la empresa, supervisando las funciones y los recursos de análisis funcional, técnico y programación, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y asegurando la adecuada explotación de las aplicaciones.

Entre sus responsabilidades se incluye:

- el desarrollo del plan del proyecto,
- la identificación de los requerimientos y el alcance del proyecto,
- la comunicación,
- la administración de los recursos humanos y materiales,
- el control de tiempos,
- identificación y control de riesgos,
- administración de los costos/presupuesto, el aseguramiento de la calidad,
- el reporte y evaluación del desempeño del proyecto.

El líder de proyecto debe mantener su foco en asegurar que el proyecto se termine en el tiempo y presupuesto planeado, y muy frecuentemente con tiempos limitados.

Algunas de las **cualidades** que una persona debe tener para convertirse en un buen líder de proyecto son las siguientes:

- Organizado y metódico
- Facilidad para relacionarse con gente
- Buena comunicación oral y escrita
- Liderazgo
- Conocimientos técnicos específicos en Administración de Proyectos de Software

Competencias Blandas

- Orientación al logro de objetivos
- Desarrollo y Dirección de recursos
- Confianza en sí mismo y en el equipo
- Manejo de conflictos (resistencia al cambio)
- Capacidad de análisis (estructurada en lo referente a sus funciones y abierta al conocimiento y aplicaciones de nuevas tecnologías)
- Decisión
- Capacidad de comunicación
- Capacidad para trabajar bajo presión

Competencias Técnicas

- Formación Profesional Universitaria en Sistemas
- Metodologías de desarrollo e implementación de proyectos
- Amplios conocimientos sobre distintos entornos de software
- Gestión de Recursos Humanos
- Formación específica: Certificación PMI

Líder de Proyecto de Software

Metas:

- Satisfacer las necesidades de los usuarios, gestionando los recursos para obtener los resultados esperados en el tiempo planificado y con la calidad necesaria.
- Desarrollar productos de calidad en un tiempo requerido y optimizando recursos a través de la correcta planificación y ejecución de los proyectos.

Estándares del Jefe de Proyecto de Software:

- Las estimaciones de tiempo y costo deben cumplirse con un margen de error de hasta 10% en la totalidad de los proyectos **(Calidad)**.
- El 85% de los proyectos deben finalizar en los tiempos estimados. **(Cantidad)**
- La identificación de requerimientos se debe hacer en un plazo no mayor a dos semanas **(Tiempo)**.
- Identificar los posibles riesgos para cada proyecto y establecer un plan de solución para cada caso **(Calidad)**.
- Deberá asegurar el cumplimiento del 90% de los proyectos en los cuales se encuentre asignado, mínimamente. **(Cantidad)**
- Elaborar la documentación y reportes semanales sobre el avance y estado del proyecto, de acuerdo a las políticas de la empresa. **(Calidad)**
- Cumplir con las metodologías y estándares de calidad establecidos por la organización referentes a la ejecución de las tareas y la forma de trabajo. **(Calidad)**

- b)** Seleccionar el **método de evaluación de desempeño** que considere más adecuado para cada cargo indicado en a). Luego, desarrolle las **herramientas** adecuadas para la medición del desempeño, acorde con el método elegido para cada cargo.

Técnico de Mantenimiento

Evaluación de Desempeño - Fecha 12/09/20					
Nombre del Empleado a evaluar:					
Cargo:					
Departamento:					
Criterios	Apreciación del desempeño				Observaciones
	Excelente	Bueno	Regular	Insatisfactorio	
Cantidad de instalaciones y configuraciones de los programas y sistemas operativos	100% de las instalaciones y configuraciones asignadas	90 a 99% de las instalaciones y configuraciones asignadas	51 a 89% de las instalaciones y configuraciones asignadas	0 a 50% de las instalaciones y configuraciones asignadas	
Documentación del estado de los equipos actualmente funcionando y los programas de mantenimiento aplicados	Documentación del estado del 100 % de los equipos en funcionamiento y programas de mantenimiento	Documentación del estado del 80% de los equipos en funcionamiento y programas de mantenimiento	Documentación del estado del 70% de los equipos en funcionamiento y programas de mantenimiento	Documentación del estado del 60% o menos de los equipos en funcionamiento y programas de mantenimiento	
Mantenimiento preventivo de máquinas por semana	Mantenimiento preventivo de 20 máquinas por semana	Mantenimiento preventivo de 15 máquinas por semana	Mantenimiento preventivo de 10 máquinas por semana	Mantenimiento preventivo de 5 máquinas por semana	
Documentación del proceso al instalar nuevos sistemas	Documentación detallada y precisa de todos los pasos del proceso de instalación de nuevos sistemas	Documentación de gran parte de los pasos del proceso de instalación de nuevos sistemas , con un nivel de detalle aceptable	Documentación de algunos pasos del proceso de instalación de nuevos sistemas, con mínimo detalle	Escasa documentación y detalle de los pasos del proceso de instalación de nuevos sistemas	
Pruebas en los equipos instalados luego de realizar las instalaciones de los nuevos sistemas	Ejecución de pruebas en todos equipos donde se instalan nuevos sistemas	Ejecución de pruebas en la mayoría de los equipos donde se instalan nuevos sistemas	Ejecución de pruebas en algunos de los equipos donde se instalan nuevos sistemas	No se ejecutan pruebas en los equipos donde se instalan nuevos sistemas	
Cumplimiento con el tiempo de las instalaciones según el plazo indicado	Realiza el 100% de las instalaciones asignadas en el plazo indicado y colabora en las instalaciones asignadas a los	Realiza el 100% de las instalaciones asignadas en el plazo indicado	Realiza entre un 75 y 99% de las instalaciones asignadas en el plazo indicado	Realiza menos del 75% de las instalaciones asignadas en el plazo indicado	

Líder de Proyecto de Software

Evaluación de Desempeño - Fecha 12/09/20					
Nombre del Empleado a evaluar:					
Cargo:					
Departamento					
Criterios	Apreciación del desempeño				Observaciones
	Excelente	Bueno	Regular	Insatisfactorio	
Margen de error en estimaciones de tiempo y costo en los proyectos	Las estimaciones se cumplen con un margen de error menor o igual a 5%	Las estimaciones se cumplen con un margen de error de hasta 10%	Las estimaciones se cumplen con un margen de error de hasta 15%	Las estimaciones se cumplen con un margen de error mayor o igual a 20%	
Finalización de los proyectos en los tiempos estimados	El 95 al 100% de los proyectos asignados finalizan dentro del plazo estimado	El 85% al 94% de los proyectos asignados finalizan dentro del plazo estimado	El 75% al 84% de los proyectos asignados finalizan dentro del plazo estimado	Menos del 75% de los proyectos asignados finalizan dentro del plazo estimado	
Tiempo empleado para la erogación de los requerimientos	1 semana	2 semanas	3 semanas	4 semanas	
Cumplimiento de proyectos asignados.	Asegura el cumplimiento del 95 al 100% de los proyectos asignados	Asegura el cumplimiento del 85 al 95% de los proyectos asignados	Asegura el cumplimiento del 75 al 85% de los proyectos asignados	Asegura el cumplimiento del 85 al 95% de los proyectos asignados	
Elaboración de documentación y reportes sobre proyectos.	La documentación y los reportes cumplen estrictamente con las políticas de la empresa.	La documentación y los reportes cumplen mayormente con las políticas de la empresa.	La documentación y los reportes cumplen algunas veces con las políticas de la empresa.	La documentación y los reportes no cumplen con las políticas de la empresa.	
Metodologías y estándares de calidad referente a tareas y formas de trabajo.	Cumple estrictamente con las metodologías y estándares de calidad establecidos por la organización	Cumple con la mayoría los estándares de calidad y metodologías establecidos por la organización	Cumple minimamente con las metodologías y estándares de calidad establecidos por la organización	no cumple con las metodologías y estándares de calidad establecidos por la organización	

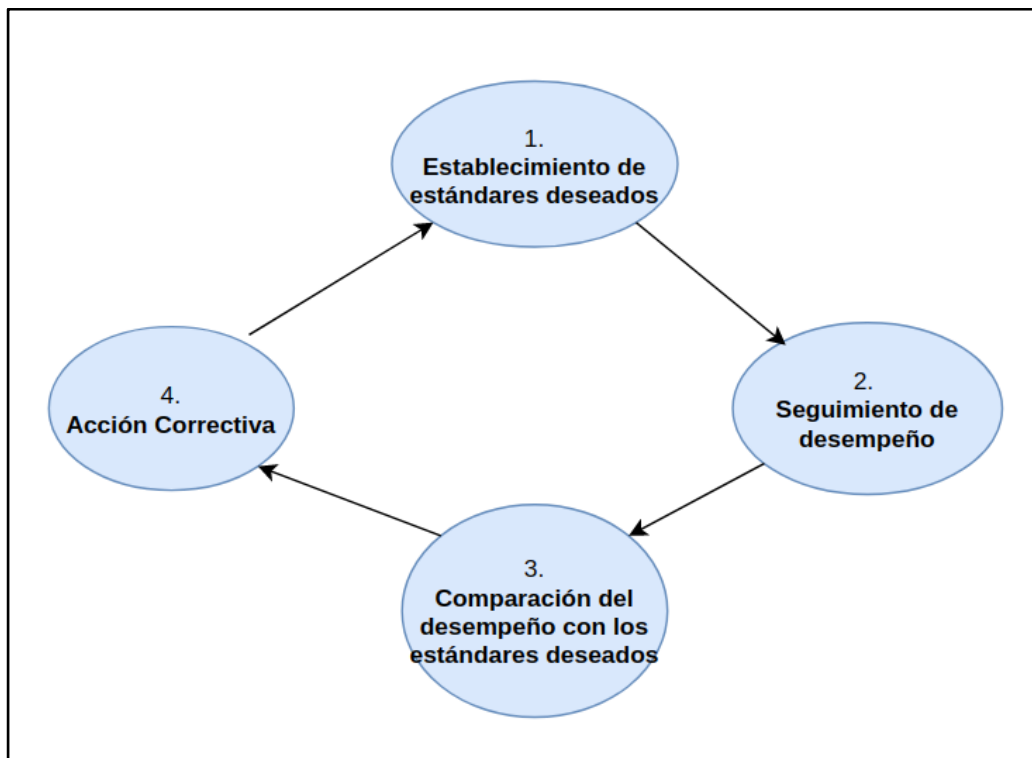
Para una mejor visualización de las tablas, pueden verse [aquí](#)

- c)** Elaborar un **Programa de Seguimiento del Desempeño** para los cargos analizados, fijando la frecuencia de evaluación y responsable.

Para una mejor visualización del Programa de Seguimiento del Desempeño, puede verse [aquí](#)

Programa Anual de Seguimiento de RR.HH - Depto del DIC								
Cargo	Empleado	Instrumento de evaluación	Consideraciones a tener en cuenta al momento de la evaluación (si se requiere)	Frecuencia	Fecha 1ra evaluación	Fecha 2da evaluación	Fecha 3ra evaluación	Responsable
Jefe de Proyecto de Software	Carlos Fernandez	Entrevistas con equipos a cargo del evaluado	-	Semestral	15-30/06/2020	15-30/12/2020	-	Area de RRHH
		Observación e inspección de la documentación referente a la planificación del proyecto	-	Semestral	1-15/06/2020	1-15/12/2020	-	Jefe de Unidad de Desarrollo
		Formulario de Evaluación de desempeño.						
Técnico de Mantenimiento	Juan Perez	Registro de tareas asignadas.	En "Socialización" (ingreso en enero /2020)	Cuatrimestral	1-15/04/2020	1-15/08/2020	1-15/12/2020	Supervisor de la Infraestructura de Hardware
		Formulario de Evaluación de desempeño.						
		Registro de los programas de mantenimiento realizados						

- d) Relacionar todo lo desarrollado en las consignas anteriores con el “Ciclo del Control de RRHH”.



El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de 4 etapas:

- 1. Establecimiento de los estándares deseados**: Los estándares representan el desempeño deseado. Pueden expresarse en cantidad, calidad, costo y tiempo. Son los estándares desarrollados en el punto a.
- 2. Seguimiento o monitoreo del desempeño**: etapa de control que acompaña y mide el desempeño. Este seguimiento o monitoreo se realiza en el punto b, para el cual se ha elegido el método de escalas gráficas discontinuas para la evaluación de desempeño. Este seguimiento se realiza en base al plan de seguimiento del punto c.

3. Comparación del desempeño con los estándares deseados: obtenida la información sobre el desempeño, se procede a compararla con los estándares establecidos. Esta etapa consiste en, una vez realizada la evaluación de desempeño del punto b, según el programa de seguimiento del punto c, se comparan los resultados con los estándares de desempeño formulados en el punto a.
 4. Acción correctiva, si es necesaria: Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. Una vez completada la etapa anterior, deberá tomarse acción para corregir desviaciones si existiesen.
- e) Como responsable del Área de Sistemas, ¿cuándo utilizaría los estándares y las políticas? ¿Por qué son necesarias estas definiciones?

Como responsable del área de sistemas, utilizaremos estos estándares en el ciclo de control para determinar las operaciones que deben realizarse para representar el desempeño requerido. Se utilizarán como un comparador del rendimiento real y el ideal o esperado, pudiendo ayudarnos a determinar si hay una desviación, qué tan grande es la desviación y guiarme para hacer correcciones. Estos son los objetivos que el proceso de control debe asegurar o mantener. Por lo tanto, siempre que sea necesario evaluar el desempeño de los recursos humanos y/o técnicos, es decir, en las siguientes situaciones, se deben utilizar las normas y políticas definidas:

- Determinar la adecuación del individuo al cargo.
- Determinar el éxito de la capacitación.
- Fomentar el autoperfeccionamiento del empleado.
- Aplicar incentivos salariales por buenos desempeños.

Necesitamos estas definiciones porque nos permitirán comparar el desempeño real con el desempeño ideal o el desempeño esperado; para establecer las bases del proceso, estos procesos controlarán las metas de cada empleado y la realización de las metas propuestas en el área.