

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

## FACULTAD REGIONAL RESISTENCIA



### TRABAJO PRÁCTICO 5.1 - SEGUIMIENTO DE RRHH - GRUPAL

- **Asignatura:** Administración de Recursos – Integradora del 4<sup>to</sup> nivel
- **Cátedra:** Ing. Claudia A. SORIA OJEDA – Profesora Titular  
Ing. Rosina RAMIREZ – Jefe de Trabajos Prácticos  
Ing. Jorge ROA – Auxiliar Docente de 1ra

#### **Integrantes:**

- ❖ Budzovsky, Gerardo
- ❖ Cuevas, Rodrigo
- ❖ Diaz Duarte, Nicolas
- ❖ Marega, Augusto
- ❖ Nadal, Alejandro
- ❖ Rouvier, Selene
- ❖ Silva, Otto

**Carrera:** Ingeniería en Sistemas de Información

**Año:** 2020

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

### Consignas:

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:

- 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.
- 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.
- Elaborar un **Programa de Seguimiento del Desempeño** para los cargos analizados, fijando la frecuencia de evaluación y responsable.
- Relacionar todo lo desarrollado en las consignas anteriores con el **“Ciclo del Control de RRHH”**.
- 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
<b>Nombre del cargo:</b> <b>TÉCNICO DE MANTENIMIENTO</b>
<b>Cargo perteneciente a:</b> SubUnidad de Infraestructura de Hw (Unidad de Operaciones)
<b>Posición:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nivel jerárquico: Nivel operativo.</li><li>Subordinación: SubJefe de Infraestructura de Hw</li><li>Supervisión: No posee.</li><li>Comunicaciones laterales: Analistas, Programadores, Administradores de BD, Técnicos de Redes, Técnicos de Mesa de Ayuda.</li></ul>
<b>Resumen:</b> Es el encargado de llevar a cabo las tareas necesarias para el correcto funcionamiento del parque informático.
<b>Descripción detallada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Realizar instalaciones, reparaciones y configuraciones de equipos informáticos de la empresa.</li><li>Aplicar programas de mantenimiento preventivo para el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos.</li></ul>
ANÁLISIS DEL CARGO
<b>Requerimientos Intelectuales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Educación:</b> Título terciario de Técnico en Reparación de PC o título equivalente o capacitaciones completas con certificaciones de aprobación otorgadas por instituciones o empresas reconocidas.</li><li><b>Experiencia:</b> Un (1) año como mínimo en reparación y configuración de equipos.</li><li><b>Aptitudes necesarias:</b> iniciativa, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para resolver incidentes no previstos en el ámbito de sus tareas y responsabilidades.</li></ul>
<b>Requerimientos Físicos:</b> Resistencia ante la constante exposición a monitores.
<b>Responsabilidades Implícitas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Responsabilidad frente a destrucción o daño negligente de los equipos de la empresa</li><li>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.</li><li>Responsabilidad sobre las herramientas e insumos destinados a la reparación de los equipos.</li></ul>
<b>Condiciones de trabajo:</b> Necesidad de desplazarse físicamente entre las diferentes áreas de la empresa.

## Perfil del líder de proyecto

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

## Desarrollo

- 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.**

Listamos las **metas del Departamento de Informática y Computación** (obtenidas de la planificación estratégica del PJCH):

1. Disponer de una plataforma tecnológica robusta, sustentable, segura, eficiente y en constante modernización de sus componentes de modo de asegurar la alta disponibilidad de los servicios, dando énfasis en soportar el crecimiento, la conectividad y la interoperabilidad con otras instituciones públicas.
2. Disponer de una Administración de Soporte a usuarios de excelencia reconocida al interior del Poder Judicial y Corporación Administrativa, con estándares de tiempos de respuesta y calidad de servicio, con apoyo de herramientas tecnológicas.
3. Disponer de un moderno y eficiente Sistema de Tramitación Judicial Unificado con el concepto de Carpeta Digital y un Sistema Administrativo Unificado ambos Integrados e interrelacionados en que se propenda al uso de los documentos electrónicos y al uso de la firma digital avanzada para resguardar la autenticidad de los documentos.
4. Los Sistemas Informáticos del Poder Judicial interconectados con los organismos relacionados e instituciones que tramitan judicialmente, eliminando los documentos en papel completamente.
5. Disponer de las políticas y procedimientos adecuados para la implementación y uso de las tecnologías de información al interior del poder judicial y CAPJ, resguardando la seguridad de la información.
6. Difundir con los Administradores Zonales y el Encargado Informático de la Zonal las Políticas y Procedimientos del Departamento de Informática en la administración de la tecnología de información.
7. Coordinar con los administradores Zonales los requerimientos a nivel jurisdiccionales.
8. Búsqueda y evaluación de nuevas tecnologías que puedan significar un beneficio a la gestión de los tribunales y CAPJ., las cuales deben ser propuestas al Honorable. Consejo Superior.

Es a partir de estas metas a largo plazo que nuestro equipo hace suposiciones sobre posibles metas para las áreas donde trabajan los cargos a analizar.

## TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

### Descripción detallada del Técnico de Mantenimiento:

- Realizar instalaciones, reparaciones y configuraciones de equipos informáticos de la empresa.
- Aplicar programas de mantenimiento preventivo para el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos.

#### Suposiciones para el puesto de Técnico de Mantenimiento:

- El Técnico de Mantenimiento tiene a cargo 67 computadoras de escritorio.
- Cada vez que el Técnico hace una reparación, el usuario de la estación de trabajo rellena una ficha de feedback.

Algunas **METAS** del área de Unidad de Operaciones son:

- Satisfacer las necesidades de los usuarios en cuanto al mantenimiento realizado
- Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos informáticos utilizados por el personal del Poder Judicial.
- Asegurar una larga vida útil para cada uno de los equipos que se tiene a cargo.

Algunos **ESTÁNDARES** para medir desempeño individual del técnico de mantenimiento podrían ser:

- Tener menos de 10 descomposturas en el semestre, en el total de las computadoras en las cuales el Técnico de Mantenimiento realizó operaciones de mantenimiento preventivo. **(Cantidad)**
- Hacer mantenimiento preventivo al menos al 85% de los equipos en el semestre **(Cantidad)**
- Las fallas en los equipos informáticos individuales deberán ser identificadas en menos de 8 horas. **(Tiempo)**
- La reparación de errores en cada máquina detectada deberá realizarse en menos de 48 horas desde que fue detectado. **(Tiempo)**
- Aprobar el 90% de las Encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones realizadas por el Técnico de Mantenimiento. **(Calidad)**

### **LIDER DE PROYECTO:**

#### Suposiciones para el puesto de Líder de Proyecto:

- Se utiliza el método en Cascada para el desarrollo de los proyectos.

Algunas **METAS** del área de Unidad de Desarrollo son:

- Desarrollar soluciones a las necesidades de procesamiento, almacenamiento y captura de información del Poder Judicial, de forma racional.
- Mantener las soluciones informáticas desarrolladas o adquiridas, añadiendo o modificando las funcionalidades existentes según lo requieran las demás áreas.
- Cumplir con los requisitos que fueron pautados desde el inicio para cada uno de los proyectos.

Algunos **ESTÁNDARES** para medir desempeño individual del Líder de Proyectos de SW podrían ser:

- El 85% de las asignaciones de tiempo dadas por el Líder de Proyectos, deben resultar suficientes para que cada uno de los equipos de trabajo lleven a cabo sus proyectos adecuadamente. **(Tiempo)**
- La estimación de costos realizada al principio de los proyectos, y el gasto final realizado, no deben diferir en más de un 25%. **(Costo)**

- El código final entregado en cada etapa no puede volver de testing más de 3 veces para ser corregida, ya que esto produce costos extras en el proyecto no previstos. **(Costo)**
- El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de una iteración, debe ser menor al 20%, calculando como los requerimientos incorrectos sobre el total de los requerimientos redactados. **(Calidad)**
- Aprobar el 85 % de las encuestas realizadas sobre su gestión del equipo realizadas por el mismo. **(Calidad)**
- Tener al menos el 90% de los reportes y evaluaciones de desempeño realizadas en su equipo un mes después de haber finalizado cada proyecto. **(Calidad)**
- Aprobar el 90% de las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa. **(Calidad)**
- Documentar como mínimo el 90% de las funciones utilizadas en los componentes del sistema tres meses después de haber finalizado cada proyecto. **(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.**

Para el **Técnico de Mantenimiento**, elegimos usar la Evaluación de desempeño Con escalas gráficas discontinuas, debido a que es preciso comparar, a nivel operativo, la efectividad del desempeño contra los estándares.

En cambio, para el **Líder de Proyecto** elegimos usar la Evaluación de desempeño por escalas discontinuas, sin embargo, no será suficiente. Pese a que el Líder de Proyecto tiene estándares a cumplir, también es sumamente importante ver su desempeño desde el punto de vista de sus pares y subordinados, por lo que la evaluación 360 se vuelve importante y debería hacerse en este contexto.

#### **Métodos usados para el cargo de Líder de Proyecto:**

- Evaluación de desempeño 360
- Método de las escalas gráficas discontinuas

#### **Método: Evaluación de las escalas gráficas discontinuas**

##### **Cargo: Técnico de Mantenimiento**

#### **Aclaraciones:**

- La apreciación del desempeño respecto de cada criterio tiene 5 niveles. Cada criterio está basado en un único estándar, y a la vez, cada estándar genera un único criterio. El estándar siempre posee un valor máximo o mínimo aceptable (el cual se refleja como el nivel "Bueno"), en la apreciación de desempeño.



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - Fecha: 02 / 28 / 2020

**NOMBRE DEL EMPLEADO A EVALUAR:** Juan Roman, Riquelme

**CARGO:** Técnico de Mantenimiento

**LEGAJO:** 10122

**DEPARTAMENTO/SECCIÓN:** Unidad de Operaciones

**PLAZO:** Primer Cuatrimestre del 2020

Criterios	Apreciación del Desempeño					Observaciones
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio	
Cantidad de descomposturas en el semestre a las computadoras que el técnico realizó mantenimiento preventivo.	La cantidad de descomposturas de las máquinas que el técnico había realizado mantenimiento preventivo fue 0.	Hubo como máximo 5 máquinas descomposturas luego del mantenimiento realizado.	Hubo al menos 15 descomposturas a las máquinas con mantenimiento realizado	Hubo como máximo 20 máquinas descompuestas luego del mantenimiento realizado	La cantidad de descomposturas en el semestre fueron más de 20 máquinas que el técnico realizó mantenimiento preventivo	
Mantenimiento preventivo de los equipos informáticos	Hacer un mantenimiento preventivo al 100% de los equipos en el semestre	Hacer un mantenimiento preventivo al menos al 90% de los equipos en el semestre	Hacer un mantenimiento preventivo al menos al 85% de los equipos en el semestre	Hacer un mantenimiento preventivo al menos al 75% de los equipos en el semestre	Hacer un mantenimiento preventivo a menos del 75% de los equipos en el semestre	
Tiempo de identificación de fallos promedio.	Las fallas en los equipos informáticos individuales deberán ser identificadas en menos de 2 horas	Las fallas en los equipos informáticos individuales deberán ser identificadas en menos de 4 horas	Las fallas en los equipos informáticos individuales deberán ser identificadas en menos de 8 horas	Las fallas en los equipos informáticos individuales deberán ser identificadas en menos de 2 días laborales	Las fallas en los equipos informáticos individuales son identificadas en más de dos días laborales	
Encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones realizadas.	El 100% de las encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones dieron positivas.	Al menos 90% de las encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones dieron positivas.	Al menos 85% de las encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones dieron positivas.	Al menos 80% de las encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones dieron positivas.	Menos del 80% de las encuestas realizadas sobre la satisfacción de las reparaciones dieron positivas	
.Tiempo de reparación promedio.	La reparación de las computadoras se ha realizado en un promedio de 24 horas o menos.	La reparación de las computadoras se ha realizado en un promedio de 36 hrs o menos.	La reparación de las computadoras se ha realizado en un promedio de 48 hrs o menos	La reparación de las computadoras se ha realizado en un promedio de 60 hrs o menos	La reparación de las computadoras se ha realizado en un promedio 60 horas o mas	

EVALUADO POR: Director de Unidad de Operaciones

FIRMA:

CARGO: Maria Martinez

LEGAJO: 11092

## Evaluación del Lider de Proyectos

### Aclaraciones:

- El periodo de evaluación es más largo que el del Técnico de Mantenimiento, debido a que los objetivos y la mirada del Líder de Proyectos, son a mediano/ largo plazo, y es difícil evaluar su desempeño en un periodo corto de tiempo.

Periodo de evaluación: 01/01/2019 al 01/01/2020

NOMBRE DEL EMPLEADO A EVALUAR: Maria Martinez

CARGO: Líder de Proyecto

LEGAJO: 10522

DEPARTAMENTO/SECCIÓN:

PLAZO: Primer Semestre del 2020

Criterios	Apreciación de desempeño					Observaciones
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio	
Las asignaciones de tiempo dadas por el Líder de Proyectos	El total de las asignaciones de tiempo fueron suficientes para completar las tareas	El 95% de las asignaciones de tiempo fueron suficientes para completar las tareas	El 85 % de las asignaciones de tiempo fueron suficientes para completar las tareas	Solo el 75% de las asignaciones de tiempo fueron suficientes para completar las tareas	Menos del 75% de las asignaciones de tiempo fueron suficientes para completar las tareas	
El código final entregado	El código final entregado en cada etapa volvió de testing solo 1 vez para ser corregida	El código final entregado en cada etapa volvió de testing solo 2 veces para ser corregida	El código final entregado en cada etapa volvió de testing solo 3 veces para ser corregida	El código final entregado en cada etapa volvió de testing solo 4 veces para ser corregida	El código final entregado en cada etapa volvió de testing más de 4 veces para ser corregida	
El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales	El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de una iteración, fue menor al 10%	El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de	El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de	El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de una iteración, fue	El gap existente entre los requerimientos identificados y los requerimientos reales, descubiertos al momento de la presentación del producto o al final de una iteración, fue mayor al 30%	



		una iteración, fue menor al 15%.	una iteración, fue menor al 20%.	menor al 30%		
Los reportes y evaluaciones de desempeño realizadas.	El 100% de los reportes y evaluaciones fueron llevados a cabo de manera correcta.	Al menos el 90% de los reportes y evaluaciones de desempeño fueron buenas	El 85% o menos de los reportes y las evaluaciones realizadas por el técnico fueron buenas.	Al menos el 75% de los reportes y evaluaciones se llevaron a cabo correctamente .	El 70% o menos de los reportes y evaluaciones desarrolladas fueron realizados correctamente.	
Documentación de las funciones utilizadas en los componentes del sistema	Documentación del 100% de las funciones utilizadas en los componentes del sistema.	Documentación de al menos 90% de las funciones utilizadas en los componentes del sistema.	Documentación de al menos el 85% de las funciones utilizadas en los componentes del sistema.	Documentación de al menos 75% de las funciones utilizadas en los componentes del sistema.	Documentación del 70% o menos de las funciones utilizadas en los componentes del sistema.	
La estimación de costos realizada al principio de los proyectos, y el gasto final realizado.	La estimación de los costos y los gastos finales difieren en menos de 5%	La estimación de los costos y los gastos finales difieren en menos de 15%	La estimación de los costos y los gastos finales difieren en menos de 25%.	La estimación de los costos y los gastos finales difieren en menos de 35%	La estimación de los costos y los gastos finales difieren en más de 35%	
Las encuestas realizadas sobre su gestión del equipo realizadas por el mismo.	El 100% de las encuestas realizadas sobre su gestión del equipo fueron positivas.	Al menos el 90% de las encuestas que se llevaron a cabo sobre su gestión del equipo fueron positivas.	Al menos el 85% de las encuestas realizadas sobre la gestión del equipo fueron buenas.	Al menos el 75% de las encuestas realizadas sobre la gestión del equipo fueron buenas.	Al menos el 65% de las encuestas realizadas sobre la gestión del equipo fueron positivas.	
Las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa.	El 100% de las encuestas realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa dieron positivas.	Al menos el 90% de las encuestas realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa dieron positivas.	Al menos 85% de las encuestas realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa dieron positivas.	Al menos 80% de las encuestas realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa dieron positivas.	El 75% o menos de las encuestas realizadas a los usuarios finales de los productos/servicios en los proyectos de la empresa dieron positivas.	

Cada criterio tiene asignado una apreciación de desempeño coloreado en naranja, haciendo referencia a que ese sería el nivel en el cual cada uno de los criterios llegó a alcanzar, dependiendo los porcentajes alcanzados en cada uno de los casos.

**Evaluación 360****Lider de Proyectos**

El puntaje de resultado en cada una de las evaluaciones puede obtener los siguientes valores: **(5)** = Excelente. **(4)** = Muy Bueno. **(3)** = Bueno. **(2)** = Regular. **(1)** = Deficiente

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

Nombres	Maria Martinez	Cargo	Lider de Proyecto
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado	X	Colega (par)		Cliente Interno	
Resultado: 4									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

Nombres	Maria Martinez	Cargo	Lider de Proyecto
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)	X	Cliente Interno	
Resultado: 5									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

Nombres	Maria Martinez	Cargo	Lider del Proyecto
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)	X	Cliente Interno	
<u>Resultado:</u> 4									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área		Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	X
<u>Resultado:</u> 3									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador	X	Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	
<u>Resultado:</u> 3									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)	X	Cliente Interno	
<u>Resultado:</u> 5									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	X
<u>Resultado:</u> 3									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato	X	Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	
<u>Resultado:</u> 4									

**Fecha: 14 / 09 / 2020**

<b>Nombres</b>	<b>Maria Martinez</b>	<b>Cargo</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
Oficina/Área	Unidad de desarrollo	Ubic. Física	Oficina central

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado:(Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado	X	Colega (par)		Cliente Interno	
<u>Resultado:</u> 4									

Todos estos datos se suman en una tabla con los promedios de los resultados discriminados por la categoría del evaluador, la cual representa el resultado de la evaluación 360.

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

Aquí, se detalla cómo se ha ido desarrollando el seguimiento de la Unidad de Operaciones. Se detallan solo los dos cargos solicitados en la actividad por cuestiones de brevedad. En un seguimiento real, se deberían detallar todos los cargos de la Unidad de Operaciones. Luego, se deberá detallar los resultados de cada evaluación en una planilla de resultados, (la cual no forma parte del programa en sí), para disponer de la información para el seguimiento continuo del personal en forma resumida.

Programa anual de seguimiento de RR.HH. - Unidad de Operaciones								
Cargo	Empleado	Instrumentos de evaluación	Consideraciones a tener en cuenta al momento de la evaluación (si se requiere)	Frecuencia de uso	Fecha evaluación N° 1	Fecha evaluación N° 2	Fecha evaluación N° 3	Responsable
Técnico de Mantenimiento	Roman Riquelme	<b>Escalas gráficas (discontinuas):</b>  Encuestas a los usuarios del equipo mantenido  Historial de equipo mantenido preventivamente  Historial de reparaciones correctivas  Registro de fallas de equipos.	En "Socialización" (ingreso a la empresa en Diciembre/19)	Cuatrimestral	25/03/20	25/07/20	25/11/20	Jefe de la Unidad de Desarrollo
Lider de Proyectos	Maria Martinez	Evaluación de desempeño escalas gráficas discontinuas  Reportes y evaluaciones de desempeño producidos  Documentación	...	Semestral	12/06/20	12/12/20	12//06/20 21	Director de unidad de operaciones

		producida  Encuestas de satisfacción de usuarios  Encuestas de satisfacción de los equipos a su cargo  <b>Evaluación 360</b>						
...								

En el caso de que los empleados no alcancen los niveles de desempeño esperados, se iniciarán medidas correctivas, las cuales quedan a decisión de los jefes inmediatos de los cargos analizados, que pueden ser la solicitud del inicio de un programa de entrenamiento, la aplicación de medidas correctivas, etc.

En el caso de que los empleados se hayan desempeñado de forma excelente, superando los niveles esperados, se tendrá en cuenta esto para posibles premios, bonos o incentivos.

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

El ciclo de control cuenta con cuatro etapas que se realizan en forma cíclica. La primera, es el **establecimiento de estándares deseados**, esto, lo hemos hecho en el primer punto de la actividad, analizando las actividades que realiza el cargo y los objetivos del área en la que trabaja. Se estableció un objetivo o rango de variación, el cual sirve para evaluar el desempeño (el cual va desde la “variación normal” hasta la evaluación de una excepción fuera del rango aceptable).

Luego, el siguiente paso es hacer el **seguimiento del desempeño**. Para esto, es necesario elegir un método de evaluación para tener una herramienta o conjunto de herramientas que permitan hacer dicha evaluación objetiva del desempeño. Estas deben estar correctamente definidas para facilitar la tarea de los evaluadores en las etapas siguientes. Esto lo hicimos en el punto b del trabajo. Para el técnico, escogimos una evaluación por escalas gráficas discontinuas, y para el Líder de Proyectos, nos basamos en una Evaluación por objetivos, y una evaluación 360.

Una vez elegido el método de desempeño se procede a comparar los estándares deseados con el desempeño real. Aparte de esto, en el programa también figuran los instrumentos con los que se van a evaluar, la frecuencia y los responsables.

Finalmente, dependiendo de la planilla de resultados o historial de evaluaciones se tomarán las **medidas correctivas** necesarias las cuales pueden ser:

- Programas de capacitación para el empleado
- Tomar acciones disciplinarias
- Nuevas compensaciones



En el caso de que así lo desee, simplemente se puede no hacer nada si se prueban que las causas de esta variación fueron externas.

Sin embargo, de igual manera se deberá investigar las razones, motivos e intentar solucionar cuál fue la raíz del problema. Todo esto se desarrolló en el punto c del trabajo.

**e) Como responsable del Área de Sistemas, ¿cuándo utilizaría los estándares y las políticas? ¿Por qué son necesarias estas definiciones?**

Partimos de las siguientes definiciones:

**Política Organizacional :** *“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.”*

**Los estándares:** *“Son metas que se desarrollaron durante el proceso de planeación. Estas metas sientan las bases para el proceso de control, que involucra la medición del desempeño real y la comparación del mismo contra el estándar. Dependiendo de los resultados, la decisión de un gerente es no hacer nada, corregir el desempeño, o revisar el estándar.”*

En la organización, para cada cargo, definiremos estándares. No podríamos evaluar al personal sin tener una vara con la cual compararlos. Esto nos permitirá ver necesidades de entrenamiento como marcadores a posteriori, tomar acciones correctivas en el caso de que las problemáticas no sean por la discrepancia de capacidad de actuar del ocupante del cargo, y premiar a aquellos que se desempeñen correctamente. Los movimientos internos de personal también dependen, en parte, de estas evaluaciones.

La idea detrás de todo este accionar es dirigir la conducta del ocupante del cargo hacia el cumplimiento de los fines de la organización.

Sin embargo, no siempre será suficiente con definir estándares. Estos no pueden tener en cuenta todas las situaciones y podría ser contraproducente definir demasiados estándares, transformando al proceso en uno excesivamente burocrático y reduciendo la eficiencia de la organización.

Es por esto que definimos políticas, guías para el accionar cuando el mismo no está definido previamente. Estas permitirán al personal tomar decisiones, en cada área, de forma guiada por la misión, visión y valores de la organización. En concreto y respecto al seguimiento, permitirán evaluar en los casos en los cuales haya situaciones no definidas o no esperadas.

Estas situaciones no definidas, surgen cada vez más en el contexto cambiante en el que vivimos.