

TECNICATURA UNIVERSITARIA DE PROGRAMACION METODOLOGIA DE SISTEMAS I **TRABAJO PRACTICO**

Adaro, Fabiana 111611

Parizia, Leandro 111567

Noceti, Carla Alejandra 111565

Gimenez, Yolanda Desireé 111668

Ciana, Rafael Damián 111514

Morano, Yamila Rocío 111693

Ramallo, Agustín Alejandro 111574



DOCENTES:

Santoro, Exequiel

Pérez, Rita Mabel

Garay, Martin

Historial de versionamiento de documento

Fecha	Versión	Descripción	Autores
20/09/2020	1.0	Primera entrega	Adaro, Fabiana 111611 Parizia, Leandro 111567 Noceti, Carla Alejandra 111565 Gimenez, Yolanda Desireé 111668 Ciana, Rafael Damián 111514 Morano, Yamila Rocío 111693 Ramallo, Agustín Alejandro 111574

Tabla de Contenidos

Introducción	7
Diagnostico del sistema	9
Proceso de RRHH.....	12
Subsistemas.....	13
Selección de personal:.....	13
Análisis y descripción de puestos.	14
Reclutamiento	17
Selección.....	17
Contratación.....	18
Relaciones laborales.....	18
Capacitación.....	18
Inducción.....	19
El desarrollo, planes de carrera y promoción profesional.....	20
Evaluación del desempeño.....	21
Administración de Personal	26
Necesidades de información y diagnóstico de problema.....	29
SELECCION DE PERSONAL.....	29
Reclutamiento	29
Selección	30
Trabajo Practico Integrador – Metodología de Sistemas I	2

Contratación	30
Descripción del puesto	30
CAPACITACION	31
Inducción.....	31
Entrenamiento	32
Evaluación de desempeño	33
ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	34
Ausentismo	34
Permisos	35
Desvinculación.....	35
Sanciones	36
Recibos de sueldo	36
OBJETIVO	37
ALCANCE.....	37
Selección de Personal	37
Reclutamiento	37
Selección	37
Contratación	38
Relevamiento de puesto	38
Capacitación.....	38

Inducción.....	38
Capacitación.....	38
Evaluación de Desempeño.....	39
Administración de personal	39
Sueldos y Jornales.....	40
Ausentismo	40
Desvinculación.....	41
Permisos.....	41
Sanciones	41
REQUERIMIENTOS FUNCIONALES.....	42
Selección de personal.....	42
Reclutamiento	42
Selección	42
Contratación.....	43
Análisis y descripción del puesto.....	43
Capacitaciones	43
Desempeño.....	44
Administración de personal	44
Sueldos y Jornales.....	45
Ausentismo	45
Trabajo Practico Integrador – Metodología de Sistemas I	4

Desvinculación.....	46
Permisos	46
Sanciones	46
REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES	46
DE PRODUCTO.....	47
DE ORGANIZACIÓN.....	47
EXTERNOS.....	47
ROLES DE USUARIO DEL PROYECTO	48
PRODUCT BACKLOG.....	49
TEMAS	49
EPICAS	49
Análisis y descripción de puesto.....	49
Reclutamiento	50
Selección de personal.....	50
Contratación.....	50
Capacitación.....	50
Inducción.....	50
Evaluación de desempeño.....	50
Sueldos y jornales	51
Desvinculación.....	51

Ausentismos	51
Permisos	51
Sanciones	51
ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO	51
Lista de referencias	55

Introducción

Dentro de la empresa Easy ubicada en la ciudad de Córdoba, se encuentra el área de recursos humanos, la cual se nos asignó con el objetivo de realizar un análisis profundo de su procesos para desarrollar un software a medida que abarque las gestiones de selección de personal, capacitación y administración del personal, teniendo en cuenta que cada una engloba a su vez sub gestiones capaz de administrar los recursos humanos de la empresa.

La información es vital en esta área ya que a partir de ella se toman decisiones importantes para la organización desde evaluar el rendimiento de los empleados, las capacitaciones que se deben brindar, los ítems que permiten armar y liquidar de forma correcta un sueldo.

Estos conocimientos adquiridos nos servirán de base para poder continuar con las siguientes entregas; un análisis correcto del área permitirá que comprendamos de forma racional las problemáticas de información que planteamos en nuestro trabajo y evaluar las posibles soluciones de forma teórica y práctica.

La investigación se llevó a cabo de forma virtual debido a que por la situación actual de confinamiento social y preventivo a raíz de la pandemia del COVID-19 los datos no están confirmados por la empresa, por lo que se utilizaron diversas fuentes de información, autores de páginas web relacionadas al tema de estudio y allegados a la empresa por lo que estamos limitados en el desarrollo de dicho trabajo. A su vez, trabajando sin una exposición

Trabajo Practico Integrador – Metodología de Sistemas I

real de las dificultades de la organización planteadas a través de User History, enmarcamos las problemáticas globales según los datos recolectados.

En esta primera etapa, aplicamos metodologías ágiles enfocadas a SCRUM y tradicional enfocados en el objetivo, alcances y requerimientos para el caso de estudio.

Implementamos herramientas digitales como TRELLO, google Drive, DRAW.IO, Zoom y Discord

Diagnostico del sistema

Los procesos de negocio son claves para reducir costos en cada transacción, aumentar la velocidad y calidad de ejecución, y lo más importante, aumentar las ganancias de una empresa. Si estos no están optimizados, el precio de error es muy alto como pérdida de clientes, pedidos, mercadería y personal de diferentes áreas.

La provisión de recursos son necesarios en los procesos estratégicos y claves para el desarrollo de la organización, por ello nos centraremos en los procesos repetitivos, de rutina tales como la selección de personal, capacitación, relevamiento de puestos y administración del personal.

Toda transacción generada en cualquier circuito del sistema se refleja e impacta inmediatamente en todas las áreas del departamento, por lo que se logra así un manejo unificado, instantáneo e íntegro de la información.

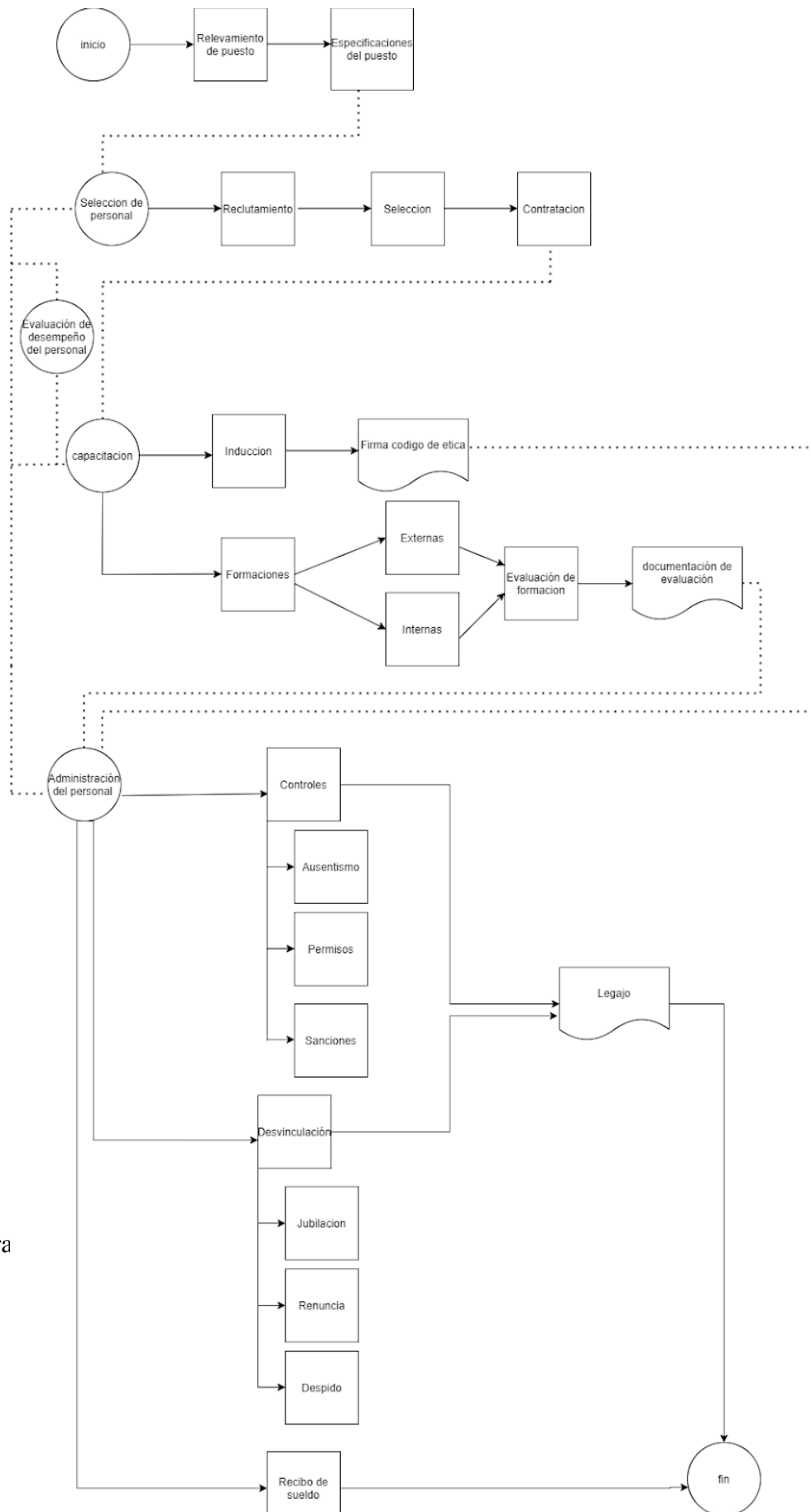
La creación y el modelado de los procesos crean alineación y agilizan la ejecución de las actividades.

Las herramientas de gestión y monitoreo son instrumentos interesantes para generar evidencias e imprimir celeridad a la rutina de las actividades en las empresas.

Uno de los sectores en que es clara la importancia de la adopción de herramientas que automatizan la gestión de procesos, es el de Recursos Humanos permitiendo:

- Transparencia;
- Aprovechamiento de las horas de trabajo, debido a la reducción del tiempo de procesamiento de las actividades y de los errores manuales;
- Seguridad de la información, mediante la creación de bases de datos
- Información mediante reportes estadísticos y métricas de desempeño del proceso;
- Control del proceso, ya que las personas harán lo correcto en el momento oportuno
- Aumento de la productividad
- Consistencia y agilidad en la toma de decisiones basadas en los datos.

El objetivo del proceso de negocio que desarrollaremos enfocados en el área de recursos humanos de la empresa Easy es de reunir y organizar todo en una única plataforma para facilitar la realización de las actividades dentro del plazo estipulado, ayudar a optimizar los procedimientos ya existentes y definir una rutina de trabajo ágil y competente.



Proceso de RRHH

El relevamiento del Departamento de RRHH refleja el diagrama de procesos, el cual inicia cuando se realiza el análisis y descripción de los puestos, del cual se obtiene como salida un documento con la información requerida, que será utilizado por el sector de Selección de personal para los nuevos perfiles pedidos en cada área que tiene los subsistemas de Reclutamiento, Selección y Contratación.

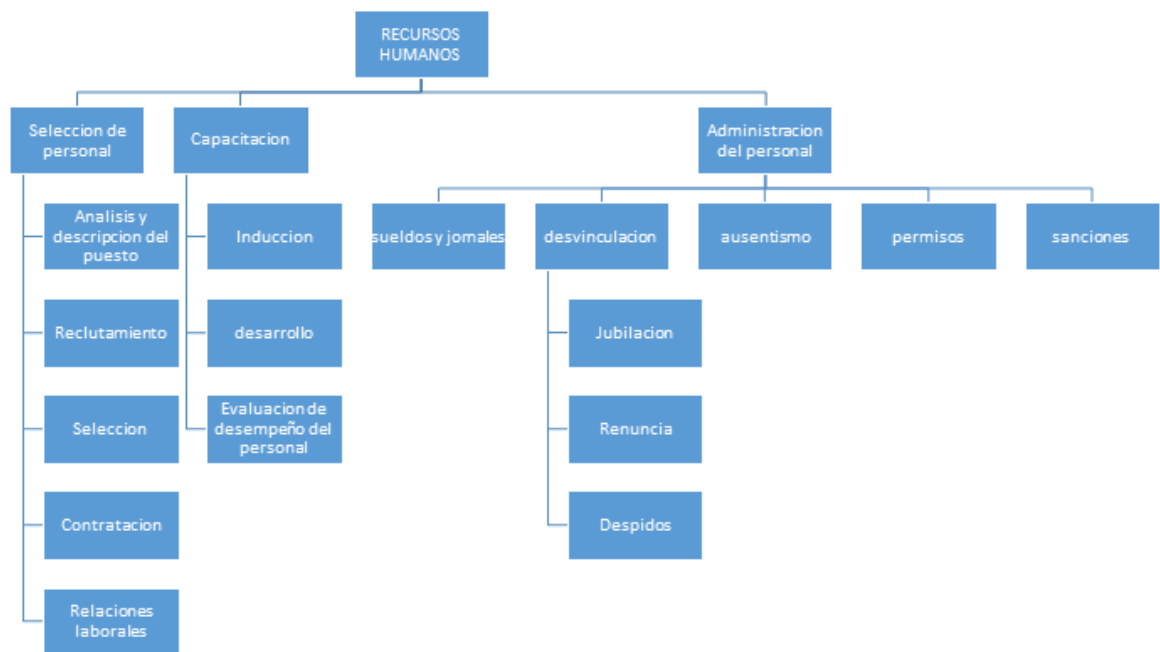
Luego de la contratación se procede a realizar la capacitación, donde se le brinda una Inducción a la empresa y se le entrega el manual de buenas prácticas, producto del cual se recibe una conformidad firmada que se envía a Administración de personal para ser adjuntado al legajo del empleado.

Al área de capacitación puede llegar un pedido desde otras áreas luego de realizar la evaluación de desempeño del personal, si no cumple con los resultados esperados se busca un instructor interno o externo para la capacitación, se evalúa al colaborador y se envía la certificación correspondiente a administración de personal para ser archivada.

En el subsistema de Administración de personal se registran los controles de sanciones, ausentismo y permisos que se aplican a los empleados. También está relacionado con desvinculaciones donde se encarga de gestionar jubilaciones, renunciaciones y despidos. En esta área ingresa la documentación que es enviada desde otras áreas sobre los

colaboradores para ser archivados en su legajo, y luego utilizar esta información para la confección de los recibos de sueldo finalizando de esta manera el diagrama de proceso.

Subsistemas



Selección de personal:

Inicia con un análisis detallado del puesto de trabajo, describiendo las tareas y funciones a desempeñar comenzando de esta manera la tarea del reclutamiento

Análisis y descripción de puestos.

Es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que debe contener el puesto de trabajo así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias para un buen desempeño. Permite establecer todos los criterios necesarios para seleccionar al profesional adecuado.

Análisis de puestos de trabajo es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Una descripción de puestos es una explicación escrita obtenida del análisis de puestos, que posee las responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo. Por su parte, la especificación del puesto, resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Elementos de la descripción

- Nombre del puesto.
- Objetivos del puesto.
- Responsabilidades.
- Atribuciones y Beneficios.
- Disponibilidad.
- Edad;
- Sexo;
- Formación/ Experiencia/ Habilidades necesarias.

- Características personales/Actitudes/Valores/Intereses.

El análisis de puestos se estructura en 4 requisitos:

Requisitos intelectuales:

- Escolaridad básica;
- Experiencia básica;
- Adaptabilidad al cargo;
- Iniciativa necesaria;
- Aptitudes necesarias;

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Responsabilidades que se adquieren.

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial.

Condiciones de trabajo.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos del trabajo.

El análisis de puesto se conforma de 8 secciones:

1. Título del puesto: Debe ser preciso, que refleje la actividad a desempeñar. Sirve para darle una identidad a cada trabajador.
2. Resumen: Explica el propósito del empleo.
3. Actividades de trabajo: Se nombra las tareas o actividades a realizar.
4. Herramientas o equipos utilizados: Se determina los instrumentos necesarios para desarrollar dichas actividades.
5. Contexto del puesto: Descripción del entorno laboral y factores que en él influyen como, estrés, demandas físicas, temperatura, número de personal en un área determinada, riesgos, etc.
6. Desempeño del trabajo: Establecer la manera en que será evaluado el trabajador.
7. Información de compensación: Se expresan los salarios.
8. Competencias del puesto: Especificaciones del puesto o las competencias requeridas. Esta se divide en dos secciones, la primera con la competencias al momento de la contratación y la segunda las adquiridas después de la contratación.

Reclutamiento

El departamento encargado de este proceso, consulta la base de datos existente de las solicitudes de personal, coloca anuncios en los diferentes medios de comunicación, bolsas de trabajo, redes sociales, para efectuar la búsqueda de candidatos internos o externos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.

Seguidamente se realiza un estudio de ofertas recibidas efectuando una preselección de candidatos.

Selección

Se efectúa una preselección de candidatos realizando un estudio teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados, se continúa el proceso con una entrevista en forma individual, solicitando un examen psicotécnico donde se le aplica una serie de test (proyectivos y psicométricos) y prácticas profesionales de aptitudes, personalidad, intereses y capacidades.

Con los informes obtenidos se realiza una valoración ponderada de los candidatos, decidiendo cual / cuales son el/ los seleccionados, se procede a comunicar al mismo y fijar entrevista con el supervisor del área para fijar las condiciones y fechas de ingreso.

Contratación

La organización incorpora a la persona seleccionada firmando el contrato. En él se detallan todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía.

Relaciones laborales

Se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.

Capacitación

La formación de los trabajadores es un valor agregado que adquirirá el mismo, en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, permitiendo a la vez a este adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, respaldando esta formación con exámenes para determinar el alcance de conocimientos y habilidades adquiridas. Además de la adaptabilidad a los cambios el área debe formar y facilitar capacitaciones en tareas específicas que deberá realizar el personal en su puesto de trabajo para el logro de objetivos y planes de carrera dentro de la empresa.

Esta área además de buscar modalidades de capacitación y formación, antes debe tener en cuenta el plan, el cual se debe estudiar cuales son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa, como así también la actualización con respecto a las nuevas tecnologías. Estos planes deben responder a varias preguntas, ya que es una inversión de los recursos humanos de la empresa

Capacitar al personal es crear personal valioso, aparte de cubrir las vacantes de la empresa.

Easy, busca promover la felicidad en quienes trabajan en la empresa, queriendo que se sientan orgullosos de ser parte de Cencosud, y promover un clima de trabajo donde prime la confianza, el respeto mutuo y la inclusión

De acuerdo al compromiso reflejado en las políticas, es que se pone a disposición de la comunidad una serie de videos de capacitación realizados por Cencosud para promover las buenas prácticas en sus colaboradores.

Parte de la capacitación que brinda la empresa se basa también en cómo son los tratos, cómo relacionarse con los colaboradores, diversidad generacional, equidad de género, cuidar la energía, sustentabilidad.

Inducción

Cuando ingresa un nuevo trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brinda una copia del Código de Ética de la empresa donde reflejan los principios y valores corporativos, siendo una guía en materia de convivencia

interna y relacionamiento con los clientes, consumidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Además, se le muestra a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacita en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarse. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas.

El desarrollo, planes de carrera y promoción profesional

Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que se diseñan en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y la trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representan aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que se utiliza para medir el rendimiento laboral e identificar las cualidades inherentes del trabajador como sus habilidades y el nivel de competencia para su futuro crecimiento laboral y el de la organización a la que pertenece.

Es un sistema que permite una medición objetiva e integral de la conducta profesional, del rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, que hace y qué logra.

Permite anticipar problemas de integración de un empleado en la estructura empresarial o en un determinado proyecto. Identifica tanto los fallos y debilidades como las fortalezas y capacidades de cada trabajador.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones de manera correcta y acertada: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, se deben detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para emprender acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado para que siga por ese camino. Es fundamental que la evaluación a empleados sea una herramienta que mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para solucionar los conflictos y mejorar la productividad, e incluso, si hiciese falta, ofrecer formación complementaria para lograrlo.

Del mismo modo, debe ser siempre un proceso sistemático y periódico, de lo contrario los resultados no serán válidos y la evaluación al personal no tendrá utilidad, ya que una organización debe estar en constante evolución y por lo tanto, también su personal.

La evaluación a empleados será realmente efectiva cuando sienta que le ayuda a mejorar en sus tareas y en su crecimiento profesional; no es un método para castigar o incidir en errores.

Métodos de evaluación

Existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que éste tenga.

- **Autoevaluación:** el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- **Evaluación 180° o por iguales:** los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- **Evaluación 270° o evaluación realizada por subordinados:** en este caso, ellos evalúan a sus superiores. Con un mecanismo formal podremos ofrecer una visión y valoración constructiva y respetuosa que permitirá mejorar la relación entre ambos y hará más fácil llegar a los objetivos marcados. Se permita **opinar de forma**

anónima a los trabajadores de los demás trabajadores, así se podrá expresar juicios respetuosos sin miedo a represalias.

- **Evaluación realizada por los superiores:** aquí los superiores evalúan a sus subordinados. La opinión del responsable o jefe es esencial para el desempeño de las tareas encomendadas. Él vigilará y guiará el desarrollo profesional y se encargará de dar un feedback para conocer nuestras fortalezas y debilidades.
- **Evaluación de los clientes:** El reto es mejorar cada día la experiencia del cliente cuando se relaciona con nuestra empresa o nuestros productos.
- **Evaluación 360°:** se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Mejorar el rendimiento en el trabajo
- Determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal.
- Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar, para la efectiva realización de su labor.

- Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos humanos asignados.
- Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal.
- Conocer el potencial humano de la empresa.
- Conocer las tareas que se realizan, los conocimientos técnicos y Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Conocer la estabilidad mental y emocional de los trabajadores; y cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- **Mejora la productividad:** Se miden las acciones, tareas y la forma de comportarse y se elaboran propuestas de mejora o de cambio para alcanzar los objetivos. Este proceso también es importante para determinar la efectividad de los programas de capacitación que la organización lleva a cabo para los empleados. Puede mostrar a los gerentes cuánto ha mejorado un empleado después de la capacitación. Esto dará una visión práctica de cómo mejorar los programas.
- **Políticas de Compensación y políticas de ascenso:**

- la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Todos los parámetros, variables y relaciones entre trabajadores que se evalúan permiten tomar una decisión para un nuevo puesto o para ascender a un trabajador, ya que deben producirse por méritos.
- **Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Motivación:** a través de la evaluación de desempeño se puede conocer el nivel de motivación que posee el empleado, logrando así un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- **Ayuda personal:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado en la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

En consecuencia, una evaluación de personal bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo del personal. La evaluación del trabajador se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del

desempeño, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuadas a las necesidades de la organización.

Administración de Personal

Este subsistema de recursos humanos es la especialidad mediante la cual se ejercita el “proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal que cubra sus necesidades y las de la organización”.

En cuanto al salario, la administración del personal se encarga de lograr que todos los trabajadores sean compensados de manera justa y equitativa. Dicha responsabilidad se lleva a cabo mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Estos se determinan asignando valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo, encargándose también de incentivos y premios incorporados a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Por otro lado, tiene la función de llevar a cabo la desvinculación del empleado de la empresa, por finalización del contrato, ya sea por:

- Renuncia: Se trata de una acción unilateral realizada por un trabajador que renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo pasible de obtener beneficio alguno.
- Jubilación: Se encarga también de dar inicio al trámite de la jubilación como proceso administrativo, en el cual un trabajador activo pasa a tener una situación pasiva o de inactividad laboral después de cumplir una serie de requisitos legales.
- Despido: Es la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo , teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor.

El Área de recursos humanos controla ausentismo, ya que representa una pérdida económica muy importante para las empresas. Aunque es un fenómeno complejo debido a las normativas y amparos que poseen los trabajadores (como enfermedad, maternidad o accidentes de trabajo) se debe llevar un registro exhaustivo para guardar los motivos, las sanciones y permisos que se van a brindar al empleado para sus respectivas deducciones

Hay casos excepcionales en los cuales se otorgan permisos al personal para ausentarse por ciertas cantidades de horas de sus funciones. De acuerdo al motivo por el cual se solicita puede incluir o no un descuento de su salario remunerativo, esto se debe a los diversos permisos que se poseen entre las áreas dentro de la organización y los acuerdos personales con cada uno de los que desempeñan funciones dentro de la misma.

También, esta área tiene el poder de sancionar a los trabajadores ya sea, con apercibimientos, suspensión de día laborales o el despido definitivo de su puesto.

Los principales motivos por los cuales se pueden aplicar estas sanciones son:

- El abandono de trabajo
- Faltas injustificadas
- Impuntualidad
- Sabotaje
- Mal desempeño de las tareas realizadas

Necesidades de información y diagnóstico de problema

SELECCION DE PERSONAL

Esta área será encargada de las actividades de reclutamiento, selección y posterior contratación.

Los pedidos de personal ingresan al sistema de Recursos Humanos mediante un formulario cargado por el jefe del área que necesita una vacante para cubrir.

Reclutamiento

En primer lugar, se hace un análisis del puesto para conocer las habilidades, destrezas y funciones necesarias para ocupar la vacante solicitada. se consulta en el sistema un informe que posea el ranking de desempeño de trabajadores para saber si existe internamente algún empleado que cumpla con las necesidades solicitadas para ocupar dicho puesto, haciendo una reubicación del talento, otorgando un ascenso o algún movimiento horizontal. Luego, se notifica al empleado y mediante una entrevista se corrobora si desea cambiar de puesto.

Si no se posee personal apto dentro de la empresa, se procede a buscar candidatos a través de una selección externa mediante la recepción de curriculum vitae por distintos medios de comunicación (redes sociales, bolsa de trabajo y personalmente) y se procede a la carga de los datos en el sistema.

Selección

Se someterán a prueba las candidaturas mediante diferentes test individuales o grupales ajustándose a las características del perfil ideal, se descartarán las candidaturas menos coincidentes a través de entrevistas grupales e individuales, completando informes prediseñados en el sistema con ítems específicos para valorar los puntos fuertes, debilidades y observaciones realizadas.

Contratación

Notificar al candidato seleccionado su incorporación a la empresa tras la firma del contrato que se encuentra en un formulario preestablecido se dará de alta en el sistema de gestión con sus datos para crear el legajo

Descripción del puesto

La descripción de puestos se realiza mediante formularios que son completados por el responsable de cada área en colaboración con los empleados que desempeñan las tareas.

Dichos formularios poseen la siguiente información:

Nombre del puesto;

Área;

Jefe directo;

Objetivos del puesto;

Responsabilidades;

Funciones / actividades;

Formación académica;

Conocimientos y habilidades necesarias;

Experiencia;

Lugar de trabajo y horario;

Competencias y aptitudes personales;

Atribuciones y beneficios

Una vez receptados los formularios, son registrados en el sistema con posibilidad de ser modificados o eliminados si se produjo algún cambio en el puesto.

La información obtenida puede ser consultada por los directivos de la empresa, para conocer en detalle las obligaciones y características de cada puesto y a los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone. Cuando se produce una vacante de personal, se emite un informe del puesto de trabajo con sus requerimientos y los antecedentes necesarios para ocupar ese puesto

CAPACITACION

Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente

lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito

un manual con las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada que es entregado al colaborador ingresante. Se indican los valores de la empresa, las tareas a realizar y los códigos de convivencia que se posee. El sistema emite la conformidad de la inducción que será adjuntada al legajo con su firma.

Entrenamiento

En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación es necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, cuando se debe elevar el nivel general de conocimientos del personal o se identifican falencias en manejos de herramientas aplicadas en su puesto. El superior informa a la sección de capacitación a través de un formulario cargado en el sistema donde se indican los datos del empleado y detallado en ítems los conocimientos que deben ser adquiridos, dicho formulario es analizado por el encargado del área de Recursos Humanos para realizar la búsqueda de presupuestos, capacitadores y contratación de forma externa. En caso de que la capacitación se pueda brindar por la propia empresa cubriéndola por otra área (manejo de herramientas informática por el área de sistema, talleres de compromiso por el área de recursos humanos) se programaran horarios adecuados para desarrollarlas.

En ambos casos debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener la máxima eficiencia. Se tomará una evaluación de desempeño para corroborar si las capacitaciones brindadas fueron efectivas

y si el personal ha adquirido los conocimientos pertinentes los resultados son registrados en el sistema y adjuntados en el legajo de cada participante por el empleado administrativo.

Evaluación de desempeño

De acuerdo al tipo de evaluación se podrán obtener diversos informes:

Autoevaluación: El sistema posee un formulario que el empleado debe completar con los objetivos personales y los de la empresa definidos en un periodo de tiempo determinado. El cumplimiento de dichos objetivos será medido por indicadores que se completan en el mismo formulario: Competencias y habilidades personales, metas personales como capacitaciones para mejorar el ambiente laboral, carreras universitarias o cursos. En la mitad del periodo especificado, se realiza una revisión de los objetivos y competencias para evaluar el avance, el cual puede estar sujeto a ajustes o modificaciones. Finalizado el periodo, se realiza un informe con los indicadores obtenidos y se compara con el objetivo planteado al principio para verificar el progreso y el cumplimiento de las metas planteadas.

Evaluación realizada por los superiores: mediante formularios se cargan diariamente las tareas realizadas por el grupo para observar las actividades alcanzadas y aquellas que no se llegaron a concretar. Los indicadores se aplican guiando a los supervisores las medidas que deben tomar para comenzar su jornada el día siguiente.

Estos informes llegan por el mismo sistema al área de Recursos Humanos con el fin de reorganizar los empleados internamente y cubrir cargos internos de otras áreas. Además permitirá designar premios (como compensaciones económicas) y comparar sus capacidades con las descripciones de los puestos.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

El área de administración de personal engloba los informes y reportes de las demás áreas, genera los recibos de sueldos, maneja las distintas desvinculaciones, controla el ausentismo, permisos y sanciones.

Ausentismo

Controla los datos ingresados a partir del sistema de presentismo. El área se encargará de corroborar aquellos empleados que no registraron su presencia en su jornada laboral y verificar los motivos. Se debe tener en cuenta, en caso de que el motivo sea por enfermedad informar y organizar la visita del médico al domicilio de la persona.

El sistema de presentismo será cargados los datos biométricos por un administrativo que pertenece a esta área, el mismo, puede tener falencias como por ejemplo la registración

de huellas digitales, muchas veces no es tomada por motivos ajenos a su presencia (no toma

Trabajo Practico Integrador – Metodología de Sistemas I

la huella digital por grasitud en el dedo, alcohol en gel, otros). Esta área podrá actualizar los datos de asistencia en forma manual.

Permisos

Se emitirá de acuerdo a lo solicitado por el colaborador y enviado al supervisor de área correspondiente informando motivos, plazo de permiso y día que se brindara el mismo. Se debe tener en cuenta que la solicitud y la autorización se debe hacer con un plazo de 48 horas previas.

En caso de lactancia, se habilita una hora por jornada dividida en dos periodos de media hora de forma automáticamente por el transcurso de un año.

Se adjuntan al legajo personal de cada empleado.

Desvinculación

Ante un despido, recursos humanos informa al empleado correspondiente, la causa de desvinculación y se comunica con el departamento de asuntos legales quien colabora con esta para calcular la indemnización definitiva y recopilar toda la documentación que necesita para hacer efectivo el despido.

Ante una renuncia el empleado comunica a recursos humanos su desvinculación de la empresa por medio de telegrama y el área genera la liquidación final por los días trabajados cerrando el legajo del mismo.

Ante la desvinculación por jubilación ya sea por años de servicios cumplidos o por edad límite del trabajador, recurso humanos se encarga de proporcionar la documentación necesaria para presentar en el Anses. Una vez que el Anses notifica al trabajador su jubilación este avisa a recursos humanos la desvinculación de la empresa y prepara la liquidación final.

Sanciones

El supervisor informará a través de un formulario en el sistema a partir del número de legajo del afectado el motivo por el cual desea aplicar una sanción. El mismo será evaluado por el área de Recursos Humanos e informar al trabajador en una reunión pactada previamente dentro del horario laboral el tipo de sanción a adjudicar y motivar para que solucione el problema que causó dicha sanción. Se registrará en su legajo y se adjuntará una declaración de parte del damnificado con firma avalando la sanción.

Recibos de sueldo

Se emite la documentación teniendo en cuenta los datos extraídos del sistema de presentismo, sanciones, salario básico del convenio colectivo, los aportes, bonificaciones, retenciones, viáticos, horas extras, antigüedad, aportes sindicales, sueldo anual complementario, vacaciones y deducciones de ganancia. Este documento será registrado con la firma del trabajador y el gerente de Recursos Humanos que se encuentra digitalizada en el sistema.

Se emitirá un listado con todos los sueldos a pagar correspondiente al mes para ser enviado al área de finanzas para efectuar los pagos.

OBJETIVO

Brindar información para la gestión de Selección de Personal, Gestión de Capacitación y Gestión de Administración de Personal de los empleados de la empresa Easy de la ciudad de Córdoba.

ALCANCE

Selección de Personal

Reclutamiento

Registrar formulario de solicitud de personal;
Emitir listado de los candidatos internos a ocupar puestos vacantes;
Registrar Curriculum Vitae de los postulantes;
Actualizar datos de postulantes registrados anteriormente;
Eliminar formulario de solicitud de personal

Selección

Consultar curriculum vitae de los candidatos;
Emitir listado de la preselección de candidatos;
Registrar los resultados de los test de selección de personal;
Emitir listados de ranking de los candidatos y sus calificaciones generales

Contratación

Registrar nuevo empleado;

Modificar datos del empleado;

Emitir contrato;

Relevamiento de puesto

Emitir cuestionario de descripción de puesto.

Registrar datos obtenidos del cuestionario de descripción de puesto.

Registrar puesto de trabajo.

Modificar puesto de trabajo.

Eliminar puesto de trabajo.

Consultar puestos de trabajos.

Emitir listado de responsables de cada puesto de trabajo.

Emitir listado de puestos por área.

Capacitación**Inducción**

Registrar comprobante de recepción del manual de inducción

Emitir listado de empleados que recibieron inducción.

Capacitación

Registrar capacitación de empleados.

Emitir informe de resultados obtenidos en las capacitaciones

Registrar capacitadores

Modificar datos de capacitadores

Eliminar capacitadores.

Consultar capacitadores.

Emitir informe de ranking de mejores resultados de evaluaciones.

Evaluación de Desempeño

Registrar formulario de evaluación de desempeño

Registrar indicadores obtenidos en la evaluación de desempeño

Emitir informe resultados de las evaluaciones de desempeño

Registrar las próximas fechas de evaluación de los empleados.

Emitir informes sobre empleados que posean bajo desempeño

Emitir informe sobre competencias y habilidades de cada empleado.

Emitir informe sobre rendimientos del trabajador.

Registrar los resultados de las autoevaluaciones.

Emitir informes de ranking de desempeño de los empleados

Emitir informes del ranking de los promedios obtenidos en los indicadores

Administración de personal

Sueldos y Jornales

Registrar los salarios básicos de los empleados

Registrar las bonificaciones de los empleados

Registrar los viáticos de los empleados

Registrar las horas extras de cada empleado

Registrar las contribuciones que realiza la empresa.

Registrar los aportes de los empleados

Consultar la antigüedad de los empleados

Emitir los recibos de sueldos de cada empleado

Deducir impuesto a las ganancias

Emitir reportes de liquidación.

Generar informe de sueldos percibidos por mes

Generar informe de antigüedad de los empleados.

Emitir reportes con los totales que deben liquidarse a los sindicatos

Emitir informes de sueldos y jornales a pagar por mes

Emitir informes con las contribuciones a pagar por mes.

Emitir informes con los totales a liquidar al SUSS (Sistema Único de Seguridad Social)

Ausentismo

Registrar información proveniente del sistema de asistencia.

Registrar justificación de ausentismo

Emitir informes de justificaciones de ausentismo

Generar reportes estadísticos de ausentismo por áreas

Modificar datos de asistencias

Desvinculación

Registrar desvinculación

emitir informe de indemnizaciones por desvinculación.

emitir formulario de pre-aviso de desvinculación

Generar reporte de las desvinculaciones

Permisos

Registrar solicitud de permiso

Emitir informes de permisos

Generar listado de empleados con permisos

Sanciones

Registrar empleado con el motivo de la sanción

Emitir reportes estadísticos de los empleados sancionados por cada área

Emitir reportes estadísticos de los empleados sancionados por cada motivo

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

Selección de personal

Reclutamiento

Serán registrados en el sistema de las áreas que requieren nuevos empleados

Brindará un listado con los candidatos internos aptos para ocupar el puesto vacante.

Se registra en el sistema los curriculum vitae que ingresaron desde la página web, correo electrónico y los recibidos en la empresa en formato papel

El sistema permitirá modificar los datos de los postulantes registrados anteriormente.

Selección

El sistema permitirá consultar todos los curriculum vitae cargados;

Generar un listado con los candidatos pre seleccionados para convocar a entrevistas

Permitirá ingresar los datos de los resultados de los test de selección

Permitirá emitir listados con un ranking de resultados de las pruebas de selección (test psicotécnicos, test específicos y grupales, evaluaciones técnicas);

Contratación

El sistema permitirá ingresar los datos del nuevo empleado

Permitirá modificar los datos ya cargados de los nuevos empleados

El sistema emitirá el contrato para ser firmado por el nuevo empleado

Análisis y descripción del puesto

El sistema permitirá registrar los datos obtenidos del formulario de descripción del puesto completado por el jefe de cada área.

El sistema permitirá modificar y eliminar datos de la descripción de puesto registrados

El sistema permitirá emitir reportes de las descripciones para ser analizados por el área reclutamiento

El sistema debe permitir registrar nuevos puestos de trabajo

El sistema permitirá modificar o eliminar los puestos en caso de reestructuración de áreas

Capacitaciones

El sistema permitirá registrar la conformidad de la recepción del manual de inducción.

El sistema debe emitir reportes mensuales de los empleados que realizaron el proceso de inducción por área

El sistema posibilita registrar los datos de los capacitadores internos y externos

El sistema permite modificar y eliminar los datos erróneos o actualizar los datos de los capacitadores

El sistema permitirá eliminar los capacitadores que ya no brindan los servicios a la empresa

El sistema debe emitir informes sobre el personal interno que realiza capacitaciones por cada área.

El sistema debe emitir informes de capacitadores externos contratados por la empresa

Desempeño

Permitirá cargar indicadores de las evaluaciones de desempeño

Registrar las fechas de los exámenes tomados como así también las próximas fechas de evaluación

Brindar informes de ranking de promedios evaluados como así también de las áreas mejor catalogadas

Administración de personal

Sueldos y Jornales

El sistema permitirá cargar salario básico, bonificaciones, viáticos, horas extras y contribuciones y aportes para realizar las liquidaciones salariales.

El sistema permitirá consultar la antigüedad de los empleados para realizar la liquidación del sueldo

El sistema permitirá registrar los aportes de los empleados afiliados al sindicato

El sistema permitirá deducir ganancias de los sueldos

Permitirá emitir los recibos de sueldo de los empleados.

Permitirá emitir reportes estadísticos de los sueldos y jornales.

Podrá generar reportes estadísticos de las antigüedades de los empleados

Permitirá generar informes con los importes abonados a los sindicatos

Permitirá generar informes con las contribuciones que realiza la empresa para jubilación, obra social, ART y seguro de Vida.

Emitir informes con las liquidaciones que se realizan al SUSS (Sistema Único de Seguridad Social)

Ausentismo

Se registrará el ausentismo de los empleados con la justificación de su ausencia

Permitir modificar los datos que brinda el sistema de entrada de asistencia si hubo algún error

Generar reportes mensuales por motivos de ausentismos y por áreas

Desvinculación

Se podrá cargar el empleado desvinculado de la organización con el motivo correspondiente

Generar reportes estadísticos con las desvinculaciones por áreas y por motivos (despido, jubilación y renuncia)

Permitirá generar reportes de las indemnizaciones abonadas a los empleados por despido sin causa o cuando hay acuerdo entre la empresa y el empleado.

El sistema permite emitir un formulario de pre-aviso de desvinculación para ser enviado al empleado

Permisos

El sistema permitirá registrar las solicitudes de los empleados con su respectivo motivo

Permitirá emitir el permiso para ser autorizado.

Emitir un listado de empleados, con los permisos otorgados en cada area.

Sanciones

El sistema permitirá cargar motivos de sanción por cada empleado.

Generar reportes de sanciones por motivos y áreas de trabajo

REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES

DE PRODUCTO

El sistema deberá estar conectado a la nube

El sistema deberá contar con conexión con la base de dato del sistema principal

deberá contar con conexión al sistema de asistencia del personal

El tiempo de aprendizaje será de 20 hs reloj para los empleados que deben utilizarla

La interfaz debe garantizar su manejo ágil y de fácil navegación

La funcionalidad del sistema debe responder a las necesidades del usuario

DE ORGANIZACIÓN

El sistema deberá enmarcarse dentro de las normativas de la ley de contrato de trabajo en relación a la emisión de recibos de sueldos

Cada dos semanas deberán producirse reportes gerenciales en los cuales se muestre el esfuerzo invertido en cada uno de los componentes del nuevo sistema.

Debe especificarse un plan de recuperación ante desastres para el sistema a ser desarrollado.

EXTERNOS

El sistema se rige por las normativas y decretos de:

de aportes y contribuciones (ley 24241, 23041, mod. Dec.Nac. 814/2001,

seguridad de datos (ley 25326)

Ley de contrato de trabajo (ley vigente a la fecha)

Convenios colectivos de trabajo

ROLES DE USUARIO DEL PROYECTO

Aquellas personas que van a interactuar con el sistema son:

Área dirección de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos: es el cargo con mayor jerarquía dentro de este departamento y su trabajo es coordinar las acciones de los subordinados

Área Selección de personal:

Auxiliar Administrativo: Encargado de hacer el análisis y descripción del puesto, reclutamiento, selección y contratación

Área Capacitación

Auxiliar Administrativo: en total son dos auxiliares, uno encargado de la organización de las capacitaciones e inducción y otro encargado de las evaluaciones de desempeño

Área Administración de personal

Encargado de sueldos y jornales: Realiza la liquidación de los recibos de sueldos preferente un contador jr.

Auxiliar Administrativo: en total son dos auxiliares encargados de llevar el control de ausentismos, permisos, sanciones como así también las desvinculaciones

PRODUCT BACKLOG

TEMAS

- Selección de personal
- Capacitacion
- Administración de personal

EPICAS

Análisis y descripción de puesto

Como Administrativo de descripción del puesto quiero poder gestionar los puestos de trabajo de cada área para poder informar los requisitos necesarios para de cada puesto.

Reclutamiento

Como administrativo quiero cargar los curriculum vitae y consultar las áreas solicitantes de personal para el reclutamiento

Selección de personal

Como administrativo quiero poder consultar los curriculum vitae y registrar los resultados de las pruebas de selección, como así también brindar listados de información pertinente para la elección de los postulantes

Contratación

Como administrativo quiero poder registrar un empleado nuevo e imprimir el contrato para formalizar la contratación

Capacitación

Como administrativo quiero gestionar capacitaciones para mantener y mejorar el desempeño actual de los trabajadores

Inducción

Como administrativo quiero registrar y listar los empleados que se incorporaron a la empresa para poder comenzar con el proceso de inducción

Evaluación de desempeño

Como administrativo quiero gestionar las evaluaciones de desempeño y emitir informes para controlar el rendimiento de los empleados.

Sueldos y jornales

como contador quiero cargar los montos requeridos en cada ítem de un recibo de sueldo y emitir informes pertinentes para dejar constancia del pago realizado a los empleados

Desvinculación

Como administrativo quiero ingresar, modificar y emitir reportes para tener un control de las desvinculaciones

Ausentismos

Como administrativo quiero ingresar, modificar y emitir reportes para tener un control del ausentismo

Permisos

Como administrativo quiero ingresar, modificar y emitir permisos de los empleados para tener un control de los permisos

Sanciones

como administrativo quiero cargar los motivos de sanción a cada empleado y brindar reportes estadísticos para diagnosticar problemáticas individuales y por áreas

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO

Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La empresa Easy no cuenta actualmente con un sistema propio para el área de recursos humanos, demostrando falencias y pérdidas de tiempo a la hora de desarrollar las actividades administrativas que demanda la organización hoy en día.

Es por eso que se decidió llevar a cabo la creación de un sistema específico que cumpla con los requisitos y necesidades que posee el sector, desde la selección de personal, pasando por la capacitación, finalizando en la administración del personal abarcando las instancias y sub áreas que engloban a la misma. Esto permitirá mejorar a la organización en cuanto al desempeño, eficacia y eficiencia de los trabajadores.

OBJETIVOS

Brindar información para la gestión de Selección de Personal, gestión de Capacitación y gestión de Administración de Personal de los empleados de la empresa Easy de la ciudad de Córdoba.

ALCANCE

- Gestionar las altas, modificaciones y contrataciones de los empleados
- Gestionar las capacitaciones incluyendo inducción y evaluaciones de desempeño del personal

- Gestionar la administración del personal con sus sueldos y jornales, desvinculaciones, ausentismos, permisos y sanciones

TIEMPO

El plazo de entrega es de 90 días calendario

COSTO

\$483.000 costo final del proyecto

CALIDAD

El sistema está diseñado para almacenar documentación en la nube permitiendo generar backup de forma automática por cualquier siniestro ajeno al personal contando con la seguridad e integridad de datos. Esto permitirá optimizar el costo de recursos de hardware y software para el almacenamiento de información

RIESGOS GENERALES

- Destrucción del hardware informático
- Nula participación de los usuarios finales para el desarrollo del proyecto ya que implica muchos procesos operativos
- Gestionar de forma incorrecta y desfavorable los permisos de accesos al sistema

INTERESADOS CLAVES

- Spiteri Gabriel. Gerente Easy Cordoba
- Cejas Mariano. Gerente de Recursos Humanos

LISTA DE HITOS

20/09/2020 1er entregable

20/10/2020 2do entregable

9/11/2020 3er entregable

17/12/2020 entrega final del proyecto

Lista de referencias

Buyatti, Osmar D. (2007). Sistema administrativo y control interno. Librería Editorial

Somerville, Ian (2011) Ingenieria en Software. Pearnson Educacion.

Schwaber, Ken y Sutherland Jeff (2017). La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. Spanish South American

Material para la Tecnicatura en Programación Semipresencial de Córdoba. Argentina.

(2020). Metodología en Sistemas I. Unidad Temática N°1: Metodologías.

Material para la Tecnicatura en Programación Semipresencial de Córdoba. Argentina.

(2020). Metodología en Sistemas I. Unidad Temática N°2: Proyecto.

Areté Activa Consultado (12/09/2020) Recuperado

<https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Gbs recursos humanos Consultado (12/09/2020) Recuperado

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-evaluacion-de-personal-en-las-empresas/>

QuestionPro consultado(12/09/2020) Recuperado

<https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-personal/>

Nextop consultado(17/09/2020) Recuperado de: <https://nextop.es/como-hacer-una-acta-de-constitucion/#:~:text=Los%20requisitos%20son%20los%20que,realmente%20se%20espera%20del%20proyecto.>

Juan Carlos Barcelo Imf Internacional Business School Consultado (12/09/2020)

Recuperado <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

PMOinformatica.com- Analisis de Requerimiento- Consultado (14/09/2020)- Recuperado <http://www.pmoinformatica.com/2018/05/que-es-requerimiento-funcional.html>

Gestiopolis Consultado (12/09/2020) Recuperado <https://www.gestiopolis.com/induccin-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>
<https://www.gestiopolis.com/vinculacion-y-desvinculacion-del-personal/>

emprendePyme.net Consultado (13/09/2020) Recuperado <https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

gestion.Org Consultado (15/09/2020) Recuperado <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/>

Sauza consultado (17/09/2020) Recuperado de https://souza.com.co/como-elaborar-un-project-charter-o-acta-de-constitucion-del-proyecto/?gclid=CjwKCAjwkoz7BRBPEiwAeKw3q57Ibh-8mwdbNLT4bOCp55Z-nZDjBqUpRnAfXFgfEOrlw9q9WN7_WxoCiygQAvD_BwE

People Next consultado (16/09/2020) Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-los-roles-en-la-implementacion-de-un-software-hcm>

Bizneo Consultado (12/09/2020) Recuperado <https://www.bizneo.com/blog/5-tipos-de-evaluacion-a-empleados/>

Bbva Consultado (12/09/2020) Recuperado <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>