



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA



**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA
DEPENDENCIA DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE
MÉXICO**

**TRABAJO DE SEMINARIO DE TITULACIÓN QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO QUÍMICO
PRESENTA:**

CARLOS DÍAZ GÓMEZ

ASESOR: I.Q. RAÚL RAMÓN MORA HERNÁNDEZ

MÉXICO D.F., 20 DE MARZO 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA

JEFATURA DE LA CARRERA
DE INGENIERIA QUIMICA

OFICIO: FESZ/JCIQ/040/02

ASUNTO: Asignación de Jurado

ALUMNO: DIAZ GOMEZ CARLOS

P r e s e n t e.

En respuesta a su solicitud de asignación de jurado, la jefatura a mi cargo, ha propuesto a los siguientes sinodales:

Presidente:	I.Q. Francisco Javier Mandujano Ortiz
Vocal:	I.Q. Raúl Ramón Mora Hernández
Secretario:	I.Q. Arturo E. Méndez Gutiérrez
Suplente:	I.Q. Roberto Ramírez Torres
Suplente:	I.Q. José Antonio Zamora Plata

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

México, D. F., 19 de febrero del 2002.

EL JEFE DE LA CARRERA

I.Q. ARTURO E. MENDEZ GUTIERREZ

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A DIOS INFINITAMENTE

**QUIERO AGRADECER A MI MAMA, CANDY Y A MI PAPA CARLOS
POR DARME EL AMOR, EL ENTENDIMIENTO
Y LOS MEDIOS NECESARIOS PARA CUMPLIR
CON ESTA META.**

**TAMBIEN QUIERO AGRADECER A MI ESPOSA XOCHITLPILLI
POR EL GRAN POYO QUE ME HA DADO, ASÍ COMO
A MIS SUEGROS MARGARITA Y PABLO
POR SU COMPRENSIÓN Y MOTIVACIÓN.**

**POR ULTIMO AGRADEZCO
A TODAS AQUELLAS PERSONAS
QUE APORTARON EN ALGO PARA ESTA
TITULACIÓN.**

DEDICATORIA

**ESTE TRABAJO LO QUIERO DEDICAR A DOS PERSONAS
MUY IMPORTANTES EN MI VIDA
A MI HERMANA LAURA Y A MI HIJO EFRAIN.
ESPERANDO SER EL PILAR,
EN EL CUAL SE PUEDAN APOYAR
PARA SU SUPERACIÓN Y BIENESTAR.**

CON TODO MI AMOR Y GRACIAS

ÍNDICE

	PAGINA
1) JUSTIFICACIÓN	1
2) PLANTEAMIENTO	5
3) EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA CARRERA DE INGENIERÍA QUÍMICA	10
4) RESUMEN	11
5) APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	12
5.1) EVALUACIÓN	12
5.2) TRAMITES	13
6) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	22
6.1) CALIFICACIÓN ACUMULADA	23
6.2) CALIFICACIÓN BASE 10	24
7) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
7.1) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CALIFICACIÓN CUMULADA	26
7.2) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CALIFICACIÓN BASE 10	27
7.3) ANÁLISIS POR PERSONA POR CALIFICACIÓN EN BASE 10	28
8) SUGERENCIAS	33
8.1) SUGERENCIAS GENERALES	33
8.2) SUGERENCIAS POR PERSONA	33
8.3) PLAN DE CAMBIOS	35
9) CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFÍA.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) JUSTIFICACIÓN

En la primera parte de este siglo, un industrial francés, llamado Henri Fayol, escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones de administración: planeación, organización, comando, coordinación y control. A mediados de la década de los cincuentas dos profesores de la UCLA utilizaron las funciones de planeación, organización contratación de personal, dirección y control como el marco de un libro de texto de administración que por veinte años fue incuestionablemente el texto más vendido de la materia. Los libros de texto más populares todavía continúan organizándose alrededor de las funciones de la administración, aunque éstas se han condensado, en general, en las cuatro básicas: planeación, organización, dirección y control. A continuación, definiremos brevemente lo que estas funciones abarcan. Aunque veremos a cada una como una función independiente, no olvide que los administradores tienen que ser capaces de desempeñar las cuatro funciones simultáneamente y que una función tiene efecto sobre las otras. Es decir, estas funciones están relacionadas entre sí y son interdependientes.

Planeación: La planeación supone fijar y encontrar formas para alcanzarlas. Se dice que la planeación es la función central de la administración y que influye en todos los actos del administrador. Al hacer planes, el administrador mira hacia el futuro y dice: "Esto es lo que queremos lograr y así es como lo vamos a hacer". Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para determinar los planes. La importancia de la planeación se multiplica porque contribuye, notablemente, a desempeñar las otras funciones de la administración. Por ejemplo, los administradores tienen que elaborar planes para hacer un buen trabajo, con el fin de integrara al personal de una organización.

Organización e integración del personal: Organizar es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. También involucran asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, y definir quién tiene autoridad para desempeñar de terminada tarea. Otro aspecto importante de la función de organizar consiste en agrupar las actividades en departamentos o alguna otra subdivisión lógica. Por su parte, integrar al personal implica asegurarse de que se

cuenta con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización. Una actividad típica de la integración del personal es la contratación de personas para cubrir u puesto. La integración del personal es una actividad tan importante que, a veces, se clasifica como una función separada de la organización.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, consiste en inyectar energía, dirigir, activar y persuadir a terceros. El liderazgo involucra decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas. El liderazgo es un componente tan importante del trabajo administrativo, que algunos consideran que la administración es alcanzar resultados por medio de las personas. El fundamento del liderazgo en la administración implica inspirar al personal y propiciar el cambio, mientras que las otras tres funciones se enfocan más en mantener un sistema estable.

Control: El control es asegurarse de que el desempeño se ajustara a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro predeterminado. Si existe una diferencia significativa entre el desempeño real y el deseado, el administrador debe tomar medidas correctivas.

Un aspecto secundario del control es determinar si el plan original necesita modificarse, dada la realidad del momento. La función del control, en ocasiones, obliga al administrador a regresar, temporalmente, a la función del planeación, a efecto de perfeccionar el plan original.

Como se puede observar dentro del el control de en la administración se sitúan las evaluaciones, ahora si también existe una administración de los recursos humanos, también puede existir una evaluación de los recursos humanos llamada de desempeño y de estas se pueden formar programas

Los programas formales de evaluación del desempeño y de calificación de meritos no son una novedad para las organizaciones. Los intercesores de estos programas de Recursos Humanos ven que éstos son el único medio lógico para evaluar, desarrollar y así hacer un uso efectivo del conocimiento y habilidades de los empleados.

Así debemos controlar si han sido satisfactorios los entrenamientos, capacitación y desarrollo de la dependencia

Por otra parte se han planteado algunos objetivos del programa de evaluación.

1. Dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con sus superiores, acerca del desempeño y los estándares de desempeño del mismo.
2. Dar una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Proporcionar un formato que permita recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Adminis-
trador

Organización
e integración

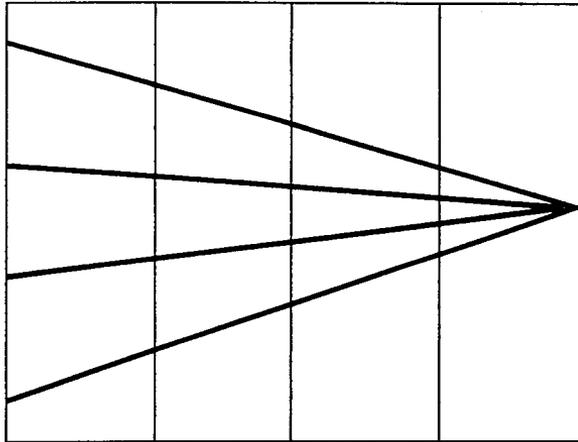
Planeación del personal Liderazgo Control

Recursos
humanos

Recursos
financieros

Recursos
físicos

Recursos
informativos



Metas

Funciones de la administración

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Planeación Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar subplanes para coordinar actividades.	Organización Determina que se necesita hacer, cómo se realizará y quién lo va hacer.	Dirección Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos	Control Seguimiento de actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planearon
---	---	--	--

Conducen a

Alcanzar el objetivo
establecido por la
organización

2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La unidad departamental de operación de monitoreo, se conformó en 1998 como unidad integrada a la dirección general de servicios urbanos dependiente de la Dirección Técnica de Desechos Sólidos, con el objetivo de monitorear todos los sitios de disposición final y estaciones de transferencia y plantas de selección, para establecer el grado de contaminación generado por el manejo y disposición de la basura. Antes de esto el monitoreo estaba concesionado a empresas particulares.

De forma específica en esta área se realizan mediciones de temperatura ambiente, de humedad relativa, velocidad y dirección del viento, radioactividad, temperatura de pozos de extracción y monitoreo de biogás, explosividad en los pozos, porcentaje de oxígeno en los pozos, porcentaje de tóxicos en los mismos, niveles de ruido en las instalaciones cerradas y flujo de biogás en los pozos; También se realizan muestreos de partículas suspendidas totales, partículas biológicas aereotransportables, lixiviados y biogás, así la unidad departamental abarca el monitoreo de las tres formas de contaminación más comunes que son el aire, el agua y el suelo.

Estas mediciones y muestreos nos permiten analizar por comparaciones con normas oficiales nacionales e internacionales y así dictaminar el grado de contaminación existente y sus posibles alternativas de mitigación.

Tales motivos implican que exista una estructura organizacional que cuenta con bienes y equipos que son:

Vehículos

Se cuenta con 9 vehículos y 2 remolques, los cuales son un camión DINA de 30 toneladas, tres camionetas de 3.5 toneladas cabina-camper estas cuatro unidades están equipadas con un laboratorio; mesas, gavetas, tarjas, baño, refrigerador entre otros; dos camionetas tipo van, dos camionetas pick up que sirven de apoyo para transportar equipo y para arrastre de los remolques y una cuatrimoto todo terreno que se utiliza para cuando se hacen mediciones o monitoreos dentro de los frentes de tiro de basura.

Equipo

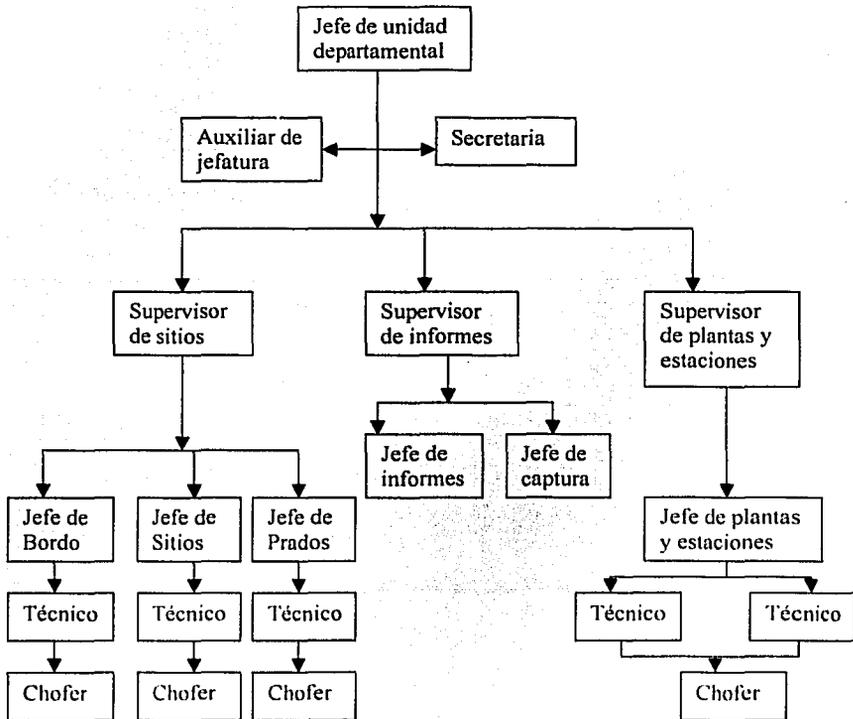
Se cuenta con equipos móviles y portátiles de laboratorio con los que se pueden realizar mediciones y muestreos, entre ellos están:

Muestreador de alto volumen, Potenciómetros, Conductímetros, Colorímetros, Cromatógrafos de gases, Plantas generadoras de energía, Bombas de vacío, Exposímetros, Flujómetros, Muestreadores de líquidos, Cabezales Andersen, Contadores Geiger, Sonómetros, Veletas, Anemógrafos y Brújulas

Así también se cuenta con recursos humanos que son:

Personal

La unidad departamental cuenta con un total de 22 personal, de las cuales 11 eventuales, entre técnicos y chóferes, 7 de confianza (profesionistas de honorarios) y 2 enlaces, que también son profesionistas, 1 de base (técnico) y 1 estructura que es la jefa de unidad departamental. Y se encuentran estructurados de la siguiente manera:



Este tipo de organización sigue la misma estructura usada en las dependencias de gobierno. Específicamente para el caso de los Recursos Humanos no existen parámetros medibles que evalúen la capacidad y las actitudes del personal, con lo cual solo están sustentados sus conocimientos en la revisión de que se hace al contratarlos, pero sin llevar un seguimiento de lo que han aprendido y de cómo se desenvuelven en el trabajo. Ya que hasta el año de 2001 la capacitación se dio de forma intuitiva o arbitraria – creo que necesitan esto, considero que esta estructuración es la mejor, etc -

La importancia de implementar un programa de evaluación periódica de los Recursos Humanos. Permitirá a un corto y largo plazo, que se puedan conocer las habilidades, pero también las deficiencias o debilidades del personal con que se cuenta, con el fin de reestructurar, capacitar, premiar y/o sancionar a los recursos humanos, conforme al análisis de los resultados de la evaluación, esto de una forma ordenada.

Por tal se pretende de forma particular para este caso

- Elaborar un programa de evaluación
- Elaborar un los cuestionarios de evaluación para el personal basados en la evaluación de 360° la cual nos permite conocer diferentes opiniones sobre una misma persona, su autoevaluación, la evaluación hacia él hecha por su jefe inmediato, la evaluación que le dan sus colaboradores y la evaluación hecha por sus subordinados, si los tiene.
- Elaborar los formatos de los cuestionarios basados en los cuestionarios de opción múltiple que incluiría las respuestas: nunca, pocas veces, frecuentemente y siempre o también existe el caso de las respuestas: malo, regular, buena y excelente. Este tipo de respuestas son utilizadas debido a que mientras mas respuestas se incluyan mas complicada se vuelve la evaluación y su análisis, los formatos constaran de 8 a 10 preguntas, esto es con el fin de se resuelva en poco tiempo, para evitar que por cansancio contesten las preguntas sin veracidad.
- Se establecen las reglas de la evaluación y del manejo de información, como las siguientes:
- Nadie del personal de la unidad evaluada deberá tener acceso a los exámenes de evaluación antes de ser aplicados.

- ❑ Nadie del personal de la unidad evaluada, incluyendo a la jefa de la unidad, podrá tener acceso a las respuestas de los evaluados solo el que implemento el programa y el equipo que le este asistiendo el la evaluación si existiese.
- ❑ Los asistentes del evaluador deben ser personas ajenas a la unidad o que no se evalúen así mismas
- ❑ Solo se proporcionaran los resultados con los análisis de los mismos y las recomendaciones a la jefa de la unidad departamental
- ❑ Se realizara un plan estructural en el cual se desglosan las etapas del programa su duración y su avance el cual se entregara junto con el programa escrito.
- ❑ Realizar los tramites necesarios para que se autorice la implementación del programa de evaluación.
- ❑ Realizar la evaluación

Esto se llevará en un día con todo el personal explicándoles sobre el programa y se les entregara el juego de cuestionarios para cada persona de acuerdo a su nivel.

Se calificaran los cuestionarios para esto se establece que cada pregunta tiene un valor de 0 a 3 puntos, esto es

Respuesta	Puntos	Respuesta	Puntos
Mala	0	Nunca	0
Regular	1	Pocas veces	1
Buena	2	Frecuentemente	2
Excelente	3	Siempre	3

De aquí se obtendrán dos distintas calificaciones, una que es general y acumulada otra es particular por examen tomando como base el total de puntos por examen asignándole la calificación máxima de 10, así se suman los puntos por cuestionario y se dividen entre el total obteniendo la calificación.

Se realizará el análisis de los resultados también siguiendo la forma de calificar, dando dos análisis uno por jerarquías y el segundo en dos partes, el análisis de los promedios generales y el análisis por persona.

Se realizarán las sugerencias que sean pertinentes ya sea de capacitación, reacomodo de personal, reestructuración de la unidad, cambios administrativos, etc.

Todo esto es con el objetivo de optimizar el desempeño de los recursos humanos de la Unidad Departamental de Operación de Monitoreo y así comenzar a entrar en un plan de mejora continua y avanzar a la calidad total.

AVANCE DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACIÓN DE MONITOREO.

	diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de formatos de evaluación y proyecto a proponer.																												
Presentación de la propuesta a la jefa de la U.D.O.M.																												
Aplicación de la evaluación.																												
calificación y analisis de la evaluación.																												
Planteamiento de sugerencias, capacitaciones y resultados.																												
Seguimiento de la aplicación de los resultados																												
Informe de el mejoramiento																												
Reajuste de la evaluación.																												
2a evaluación.																												

3) EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA CARRERA DE INGENIERÍA QUÍMICA.

Siendo la carrera de Ingeniería Química una disciplina en la cual se puede incursionar por diversas ramas, las cuales están incluidas en la formación académica, según el plan de estudios que ofrece la facultad de estudios superiores Zaragoza, como lo es el área de procesos, la de diseño, la de proyectos, pero también el área administrativa la cual incluye a la administración de los recursos humanos.

En la actualidad la carrera de ingeniería Química debe ahondar en esta rama, la cual es muy importante ya que además de conocer el dimensionamiento de equipos la distribución de las materias primas y el funcionamiento de las plantas de proceso, también se debe tener un buen manejo de los recursos humanos sin los cuales los anteriores no podrían funcionar.

La administración de los Recursos Humanos no solo se encarga del reclutamiento del personal calificado que se necesita, ni del control de sus asistencias, también se involucra en el desempeño de los trabajadores y en su mejora continua, ya que esto puede ser la diferencia para lograr incrementar la calidad de los productos o servicios que demandan los clientes.

Así pues el involucramiento de la Ingeniería Química con los Recursos Humanos es muy importante para poder beneficiar los procesos y servicios que ofrecen las empresas y por tanto las evaluaciones de desempeño y las reorganizaciones estructurales, pueden ser una parte importante en la administración de los Recursos Humanos como aquí se explica.

Es importante citar que de forma particular la aplicación de este programa es para una dependencia del gobierno de la ciudad de México, sin embargo esta dependencia es un área técnica, la cual maneja una planta tratadora de lixiviados, una planta de composta, un área encargada de la disposición y tratamiento de residuos industriales, tóxicos y biológicos infecciosos, un área de monitoreo ambiental y un laboratorio. Por tales motivos el enlace con los procesos químicos, diseños y proyectos son muy evidentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4) RESUMEN

El cuerpo de trabajo consta de cuatro partes, la primera trata de la elaboración del programa de evaluación y la implementación del mismo, donde se incluyen los trámites realizados con la Unidad Departamental, la estructuración del programa los formatos de los cuestionarios para las evaluaciones y sus componentes, además de sus reglas del programa, también se presenta la forma en que se evaluó a el personal de la Unidad.; En la segunda parte ya se presentan los resultados obtenidos en la evaluación, los cuales se presentan de dos formas, una tabla con el puntaje acumulado y la otra con las calificaciones parciales por evaluación; Esto a su vez nos lleva a presentar la tercera parte del trabajo donde se realizo un análisis de acuerdo con las calificaciones y puntajes obtenidos por evaluación y por persona, en esta parte el análisis se apoyo en sus cuestionarios, conociendo específicamente donde se encuentran las debilidades de cada quien; Por ultimo se presentan unas sugerencias y un plan de cambios para la Unidad Dep. En las primeras se pretende establecer las actividades, cursos y capacitaciones que necesitan, persona por persona, además de las que necesita toda el área en general; en el plan se establecen cambios en la estructura de la Unidad Dep., en las actividades del personal, en la forma de hacer ciertas cosas para tratar de optimizar el desempeño de todo el personal que ahí labora, también se proponen nuevas ideologías y actitudes, así como un plan de emergencia en el caso de que exista alguna falla en la aplicación del programa o en la administración de la Unidad Departamental de Operación de Monitoreo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5) APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

5.1) EVALUACIÓN

Así se comenzó el programa aceptado por la Jefa de Unidad Departamental el cual consta de dos partes la primera que es la implantación de una evaluación periódica, y la aceptación del análisis de los resultados de los mismos, iniciando en enero del año 2002. Y la segunda es una reestructuración del personal y del flujo de información con el fin de optimizar el desempeño de cada uno de los integrantes de la Unidad, así como la programación de una capacitación específica para resolver las deficiencias, tanto de conocimientos como de actitudes.

La evaluación propuesta para dar inicio con el programa fue de desempeño, ya que primero se tiene que conocer cual es la actitud del personal, que es la más difícil de cambiar cuando se quiere implementar un programa de mejora continua.

Para tal motivo se desarrollaron un juego de cuestionarios que permitieran evaluar su desempeño actual en sus áreas de trabajo.

Los cuestionarios están basados en las conductas observables con las que se pueden medir u observar los valores de la gente.

La siguiente tabla muestra algunos valores y sus conductas observables

Valores	Conductas observables
Honradez	Disponibilidad
Lealtad	Puntualidad
Amistad	Veracidad
Sinceridad	Aptitudes
Respeto	Habilidades
	Conocimientos
	Prestancia

La lista podría ser más grande sin embargo son suficientes para poder realizar una evaluación completa.

5.2) TRAMITES DE AUTORIZACIÓN.

Como es un programa el cual tendría influencia y necesitaba la participación del personal de la Unidad Departamental se tuvo que realizar una solicitud por escrito para la autorización del programa, especificando el planteamiento y el plan a seguir, aquí se presenta la solicitud escrita y la autorización firmada por la jefa de la Unidad Departamental.

La evaluación consta de cuatro cuestionarios con los cuales cada persona será evaluada; por ella misma, por su jefe inmediato, por sus colaboradores y por sus subordinados, si los hay. A continuación se presentan los formatos de los cuestionarios, las preguntas que se plantearon y los documentos que avalan el programa.

DIRECCIÓN TÉCNICA DE DESECHOS SÓLIDOS

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

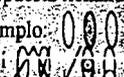
Autoevaluación

Nombre: _____
 Apellido Paterno Apellido materno Nombre(s)

Puesto: _____

Tiempo que tiene ocupando dicho puesto: _____

Instrucciones generales:
 Conteste verazmente. La información será de carácter confidencial.

1. No maltrate, doble o engrape esta hoja
2. Use únicamente lápiz del número 2 o 2 1/2
3. En caso de error borre completamente y limpiamente
4. Marque su respuesta llenando completamente el óvalo que corresponda. Ejemplo: 
5. No marque así: 

Consideras que tu puntualidad es: Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/>	Entregas a tiempo los reportes trabajos y/o tareas asignadas Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	¿Respetas tu horario de trabajo? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
---	--	---

¿Estas a gusto con tu desempeño en el trabajo? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	¿Los problemas en la toma de muestras los solucionas sin mayor problema? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>
¿Se te facilitan los trabajos escritos? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	

¿Dedicas tiempo extra a tu trabajo? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	¿Has participado en eventos extraordinarios relacionados con tu trabajo? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>
---	--

¿Acudes a cursos de capacitación relacionados con tu trabajo? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	¿Con que frecuencia propones alternativas e innovaciones? Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>
---	---

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

DIRECCIÓN TÉCNICA DE DESECHOS SÓLIDOS

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Formato para la evaluación del jefe

Nombre: _____
 Apellido Paterno Apellido materno Nombre(s)

Puesto: _____

Tiempo que tiene ocupando dicho puesto: _____

Persona a evaluar _____

Instrucciones generales

Conteste verazmente. La información será de carácter confidencial.

1. No maltrate, doble o engrape esta hoja.
2. Use únicamente lápiz del número 2 o 2 1/2.
3. En caso de error borre completamente y limpiamente.
4. Marque su respuesta llenando completamente el óvalo que corresponda. Ejemplo: 
5. No marque así: 

<p>¿Consideras que tu jefe resuelve las dudas surgidas durante el trabajo?</p> <p>Nunca 0</p> <p>A veces 0</p> <p>Frecuentemente 0</p> <p>Siempre 0</p>	<p>¿Tu jefe fomenta tu participación en la solución de problemas?</p> <p>Nunca 0</p> <p>A veces 0</p> <p>Frecuentemente 0</p> <p>Siempre 0</p>
---	--

<p>¿Con que frecuencia llega tu jefe, al trabajo de forma puntual?</p> <p>Nunca 0</p> <p>A veces 0</p> <p>Frecuentemente 0</p> <p>Siempre 0</p>	<p>¿Tu jefe cumple con las metas programadas?</p> <p>Nunca 0</p> <p>A veces 0</p> <p>Frecuentemente 0</p> <p>Siempre 0</p>
---	--

<p>¿Consideras que los conocimientos que tiene tu jefe con respecto a las funciones dadas son:</p> <p>Mala 0</p> <p>Regular 0</p> <p>Buena 0</p> <p>Excelente 0</p>

<p>¿Tu jefe aplica y hace uso del material y equipo correctamente?</p> <p>Nunca 0</p> <p>A veces 0</p> <p>Frecuentemente 0</p> <p>Siempre 0</p>

<p>¿Cómo describirías la relación que tu jefe mantiene con el personal externo?</p> <p>Mala 0</p> <p>Regular 0</p> <p>Buena 0</p> <p>Excelente 0</p>
--

<p>¿Consideras que la relación entre tu jefe y tu a nivel laboral es:</p> <p>Mala 0</p> <p>Regular 0</p> <p>Buena 0</p> <p>Excelente 0</p>
--

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN TÉCNICA DE DESECHOS SÓLIDOS

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Colaboradores

Nombre: _____
 Apellido Paterno Apellido materno Nombre(s)

Puesto: _____

Tiempo que tiene ocupando dicho puesto: _____

Persona a evaluar _____

Instrucciones generales

Conteste verazmente. La información será de carácter confidencial.

1. No maltrate, doble o engrape esta hoja.
2. Use únicamente lápiz del número 2 o 2 1/2.
3. En caso de error borre completamente y limpiamente.
4. Marque su respuesta llenando completamente el óvalo que corresponda. Ejemplo:
5. No marque así:

¿Ha solicitado tu colaboración Para solucionar problemas Relacionados con el área?	Su participación en nuevos Proyectos o problemáticas Surgidas es:
Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/>

Consideras que los conocimientos que tiene El evaluado con respecto a las funciones dadas son:
Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/>

En caso de existir Alguna duda, tiene La prestancia para resolverla
Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>

¿Solicita cursos de capacitación con el fin de ampliar los conocimientos?	Consideras que la relación entre el evaluado y tu a nivel laboral es:
Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/>

¿El evaluado cumple con las metas programadas?
Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>

¿Cómo calificas el desempeño En general del evaluado?
Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/>

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

DIRECCIÓN TÉCNICA DE DESECHOS SÓLIDOS
GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
 Evaluación hecha al subordinado.

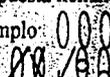
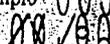
Nombre: _____
 Apellido Paterno Apellido materno Nombre(s)

Puesto: _____

Tiempo que tiene ocupando dicho puesto: _____

Persona a evaluar _____

Instrucciones generales:
 Contesté verazmente. La información será de carácter confidencial.

1. No maltrate, doble o engrape esta hoja.
2. Use únicamente lápiz del número 2 o 2 1/2.
3. En caso de error borre completamente y limpiamente.
4. Marque su respuesta llenando completamente el óvalo que corresponda. Ejemplo: 
5. No marque así: 

<p>¿Realiza un trabajo de improviso sin mayor objeción?</p> <p>Nunca <input type="radio"/></p> <p>A veces <input type="radio"/></p> <p>Frecuentemente <input type="radio"/></p> <p>Siempre <input type="radio"/></p>	<p>¿El arribo a su lugar de trabajo es siempre a tiempo?</p> <p>Nunca <input type="radio"/></p> <p>A veces <input type="radio"/></p> <p>Frecuentemente <input type="radio"/></p> <p>Siempre <input type="radio"/></p>
--	---

<p>¿Realiza su trabajo sin problema alguno?</p> <p>Nunca <input type="radio"/></p> <p>A veces <input type="radio"/></p> <p>Frecuentemente <input type="radio"/></p> <p>Siempre <input type="radio"/></p>	<p>¿Cuenta con la capacidad para desempeñar todas sus funciones de trabajo?</p> <p>Nunca <input type="radio"/></p> <p>A veces <input type="radio"/></p> <p>Frecuentemente <input type="radio"/></p> <p>Siempre <input type="radio"/></p>
--	--

<p>¿Respeto su horario de trabajo?</p> <p>Si <input type="radio"/></p> <p>No <input type="radio"/></p>	<p>¿Tiene cuidado con los equipos y material de trabajo?</p> <p>Nunca <input type="radio"/></p> <p>A veces <input type="radio"/></p> <p>Frecuentemente <input type="radio"/></p> <p>Siempre <input type="radio"/></p>
--	---

Solo si tiene personal a cargo

¿Su relación laboral con sus compañeros es?

Mala

Regular

Buena

Excelente

¿Hace aportaciones importantes en su área de trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Siempre

¿Capacita a su personal en la realización de sus actividades?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Siempre

¿Los problemas en la toma de muestras los solucionas sin mayor problema?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Siempre

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

Ciudad de México a 2 de enero de 2000

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Q.F.B. ANA MARIA VAZQUEZ CAMPOS
JEFE DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACION DE MONITOREO.
PRESENTE

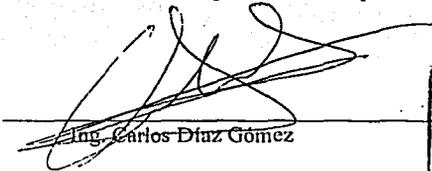
Por medio de la presente, solicito a usted la autorización de implementar un programa de evaluación del personal a su cargo, esto con la finalidad de generar un plan de mejoramiento en la calidad del desempeño de sus recursos humanos.

Basado en la problemática de que no existe un plan de evaluación, ni un programa que lo realice periódicamente, también es con la intención de aplicar los conocimientos adquiridos en el seminario de Titulación "Sistemas productivos".

Este programa abarcaría la implementación de dos evaluaciones de desempeño al año y dependiendo de los resultados también implantar un examen de conocimientos del área. Se entregaran resultados de las evaluaciones y las sugerencias que impliquen, así como un propuesta de capacitación específica de acuerdo con cada problema encontrado. Por ultimo se propondrá un ajuste en la estructura del personal, con el fin de optimizar el desarrollo de la Unidad.

Se anexan a este escrito los formatos de evaluación y solicito a usted la fecha en que crea prudente realizarla entendiéndose que la evaluación no lleva mas de 20 minutos.

Sin más por el momento y agradeciendo la atención prestada a este quedo de usted.


Ing. Carlos Díaz Gómez

c.c.p Expediente

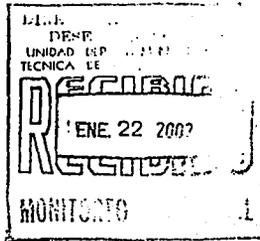


Ciudad de México a 22 de enero de 2002

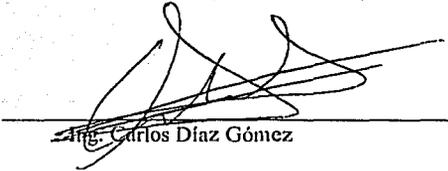
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Q.F.B. ANA MARIA VAZQUEZ CAMPOS
JEFE DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACION DE MONITOREO.
PRESENTE

Es grato enviarle un saludo y los resultados de la evaluación realizada el 10 de enero del presente del personal a su cargo. Así como las sugerencias de capacitación y los cambios pertinentes, también solicito a usted que me proporcione un informe de los resultados de la aplicación de las sugerencias. Esto con el fin de retroalimentar la evaluación y realizar los cambios o agregar conceptos faltantes en la primera evaluación.



Sin más por el momento y agradeciendo la atención prestada a este quedo de usted.



Ing. Carlos Díaz Gómez

c.c.p Expediente

Se han planteado diversos objetivos de uso de esta evaluación y que podrían ser:

1. estímulos y compensaciones salariales
2. planeación de la capacitación programada y enfocada a las necesidades reales
3. solucionar problemas técnicos en la unidad
4. detectar problemas personales, que afectan la realización de las actividades
5. iniciar un control del desempeño de los trabajadores teniendo un registro escrito

Una vez planteados los objetivos se presentan los cuestionarios y se realiza la evaluación. Esta evaluación se realizó por primera vez en la Unidad Departamental en enero de 2002 y se plantean dos tipos de calificación la acumulada de puntos y la calificación base 10. La primera nos permitirá conocer si en nivel de jerarquías se encuentra acorde con el desempeño y si no presentar el análisis del porque existen variaciones. La segunda calificación permitirá analizar el desempeño pero también las debilidades de cada uno de los recursos humanos.

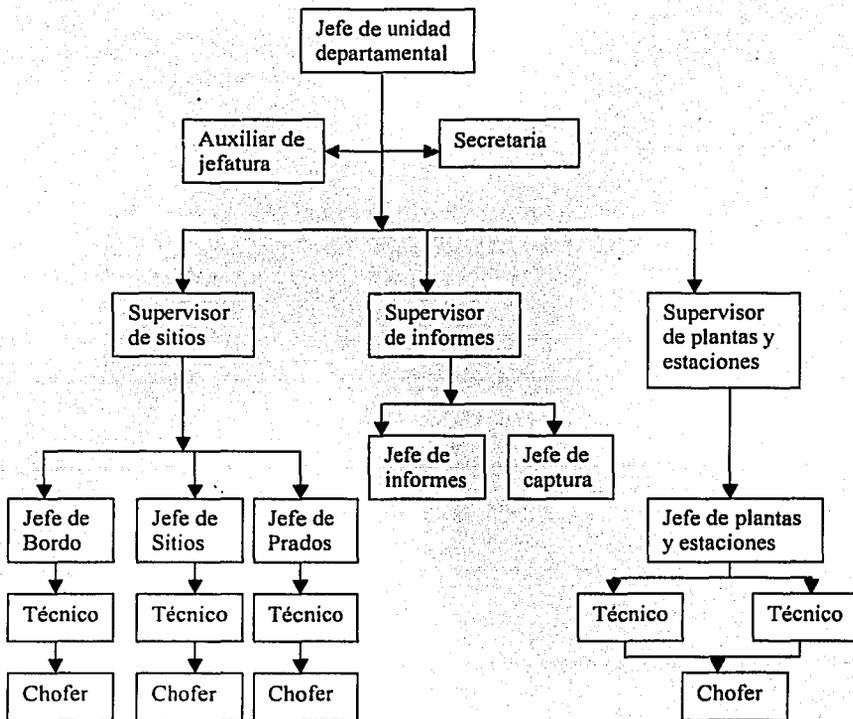
AVANCE DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACIÓN DE MONITOREO.

	diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de formatos de evaluación y proyecto a proponer.																												
AVANCE	■	■	■																									
Presentación de la propuesta a la jefa de la U.D.O.M.																												
AVANCE		■	■																									
Aplicación de la evaluación.																												
AVANCE				■																								
calificación y analisis de la evaluación.																												
Planteamiento de sugerencias, capacitaciones y resultados.																												
Seguimiento de la aplicación de los resultados																												
Informe de el mejoramiento																												
Reajuste de la evaluación.																												
2a evaluación.																												

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

Aquí se presenta el organigrama de la Unidad Departamental y las dos tablas con los resultados obtenidos de la evaluación, usando los criterios de calificación citados en el planteamiento.



6.1) CALIFICACIÓN ACUMULADA

A continuación se muestra la lista del personal con el puntaje acumulado y las personas se encuentran enlistadas en orden jerárquico.

NOMBRE	PUESTO	PUNTAJE
ANA MARIA VÁZQUEZ	J.U.D.O.M.	102
FERNANDO SAAVEDRA	SUPERVISOR	95
ALEJANDRO VILLAVICENCIO	SUPERVISOR	79
ALICIA CARMONA	J DE INFORMES	57
CARLOS DÍAZ	J. DE BRIGADAS	83
JESÚS LLERANDI	J DE BRIGADAS	84
ARNULFO J VÁZQUEZ	J. DE BRIGADAS	102
IRMA B. TEJEDA	J DE BRIGADAS	93
GUSTAVO RÓBLES	REP. DE CAPTURA	31
SALVADOR COLÍN	TEC. EN MONITOREO	67
MARCO A. SÁNCHEZ	TEC. EN MONITOREO	30
PEDRO BASURTO	TEC. EN MONITOREO	48
ADRIAN PINETTE	TEC. EN MONITOREO	44
ROGELIO CERCAS	TEC. EN MONITOREO	51
MARTÍN GUERRERO	TEC. EN MONITOREO	42
MARIO A. GODINEZ	TEC. EN MONITOREO	27
SERAFÍN GASCA	TEC. EN MONITOREO	57
ALFREDO MARÍN	TEC. EN MONITOREO	58
XOCHITLPILLI LÓPEZ	AUX. ADMINISTRATIVO	36
DANIEL CARREÓN	ENCARGADO DE VEHICULOS	23
PATRICIA GUZMAN	SECRETARIA	28

6.2) CALIFICACIÓN BASE 10

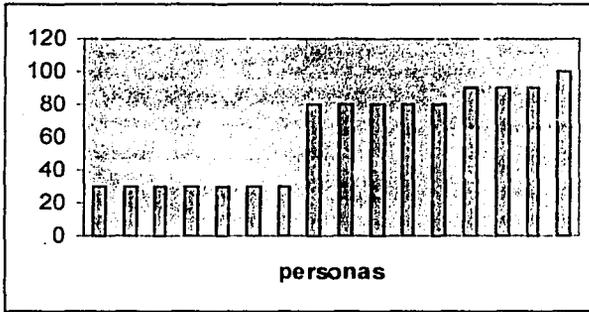
A continuación se muestra la lista del personal con el puntaje por evaluación donde:

A = Auto evaluación, C = evaluación de los colaboradores, J = evaluación del jefe inmediato y S = Evaluación hecha por los subordinados.

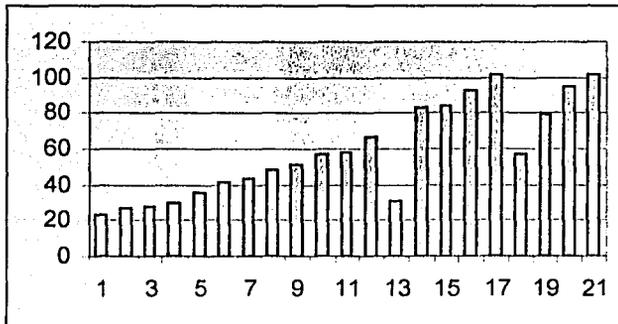
NOMBRE	A	C	J	S
ANA MARIA VÁZQUEZ	5.0			6.0
FERNANDO SAAVEDRA	6.7	2.9	6.0	6.9
ALEJANDRO VILLAVICENCIO	8.3	6.7	6.0	8.3
ALICIA CARMONA	6.0	4.2	7.3	5.4
CARLOS DÍAZ	6.3	5.4	6.0	7.5
JESÚS LLERANDI	5.7	7.1	5.3	7.1
ARNÚLFO J VÁZQUEZ	6.7	7.1	8.0	8.8
IRMA B. TEJEDA	6.0	5.8	7.3	8.1
GUSTAVO ROBLES	4.0		7.9	
SALVADOR COLÍN	7.0	7.1	7.9	
MARCO A. SÁNCHEZ	3.6	2.5	5.4	
PEDRO BASURTO	5.3	7.1	6.2	
ADRIAN PINETTE	4.6	6.2	6.2	
ROGELIO CERCAS	5.3	6.2	8.3	
MARTÍN GUERRERO	5.0	5.8	5.4	
MARIO A. GODINEZ	4.6	2.5	2.9	
SERAFÍN GASCA	7.7	6.0	7.9	
ALFREDO MARÍN	6.7	6.7	9.2	
XOCHÍTLPILLI LÓPEZ	6.7		6.7	
DANIEL CARREÓN	3.7		5.0	
PATRICIA GUZMÁN	3.6		7.1	

7) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- 1.- El primer análisis esta basado en las jerarquías del personal, el cual debe tener un puntaje proporcional a su rango
- 2.- De acuerdo a como esta conformado el organigrama, el comportamiento ideal del puntaje debe ser lineal en cuatro etapas, sin embargo existen algunas personas que generan una desviación en el comportamiento y que se deben analizar



- 3.- La siguiente grafica muestra al personal, su puntaje y los análisis de las personas que se desvían del comportamiento lineal.



7.1) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CALIFICACIÓN ACUMULADA.

NOMBRE	PUNTAJE	ANÁLISIS
ANA MARIA VÁZQUEZ	102	
FERNANDO SAAVEDRA	95	
CARLOS DÍAZ	83	
JESÚS LLERANDI	84	
IRMA B. TEJEDA	93	
SALVADOR COLÍN	67	
PEDRO BASURTO	48	
ADRIAN PINETTE	44	
ROGELIO CERCAS	51	
MARTÍN GUERRERO	42	
SERAFIN GASCA	57	
ALFREDO MARÍN	58	

7.2) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CALIFICACIÓN BASE

10

NOMBRE	A	C	J	S
ANA MARIA VÁZQUEZ	5.0			6.0
FERNANDO SAAVEDRA	6.7	2.9	6.0	6.9
ALEJANDRO VILLAVICENCIO	8.3	6.7	6.0	8.3
ALICIA CARMONA	6.0	4.2	7.3	5.4
CARLOS DÍAZ	6.3	5.4	6.0	7.5
JESÚS LLERANDI	5.7	7.1	5.3	7.1
ARNULFO J VÁZQUEZ	6.7	7.1	8.0	8.8
IRMA B. TEJEDA	6.0	5.8	7.3	8.1
GUSTAVO ROBLES	4.0		7.9	
SALVADOR COLÍN	7.0	7.1	7.9	
MARCO A. SÁNCHEZ	3.6	2.5	5.4	
PEDRO BASURTO	5.3	7.1	6.2	
ADRIAN PINETTE	4.6	6.2	6.2	
ROGELIO CERCAS	5.3	6.2	8.3	
MARTÍN GUERRERO	5.0	5.8	5.4	
MARIO A. GODINEZ	4.6	2.5	2.9	
SERAFÍN GASCA	7.7	6.0	7.9	
ALFREDO MARÍN	6.7	6.7	9.2	
XOCHITLPILLI LÓPEZ	6.7		6.7	
DANIEL CARREÓN	3.7		5.0	
PATRICIA GUZMÁN	3.6		7.1	
PROMEDIO			6,6	7,1

Lo primero que se observa es que el promedio de calificaciones esta muy bajo y en los casos de autoevaluación, la evaluación de los colaboradores son reprobatorias y tiene varias causas: En el caso de la autoevaluación se observa que existe una subestima de su

desempeño o una insatisfacción por lo realizado, la primera se puede solucionar haciéndoles notar, por sus jefes inmediatos, que están desempeñando bien su trabajo y lo segundo se puede atacar preguntando específicamente el porque cree que su desempeño no es el adecuado, ya sea por falta de motivación, recompensas salariales, etc. La otra evaluación, la de los colaboradores, refleja que no existe unión ni comunicación, tampoco trabajo en grupo, esto es que la mayoría se preocupa por realizar su trabajo y no le importa lo demás ni los demás. Aquí la mejor solución es comenzar a involucrarlos más entre sí laboralmente, es decir reunirlos o formar pequeños grupos de trabajo para cumplir con una meta pequeña, e ir aumentando el número de integrantes del grupo y la dificultad de la tarea, verificando que todos estén trabajando en conjunto y no delegando responsabilidades.

7.3) ANÁLISIS POR PERSONA POR CALIFICACIÓN BASE 10

Después del análisis general se realizara un análisis por persona, tomando en cuenta las calificaciones reprobatorias que se tengan y analizando en donde se encuentran las debilidades

Ana María Vázquez C.

Obtuvo una calificación de 5.0 en la auto evaluación.

Primero se observa que su puntualidad es regular y no respeta su horario de trabajo, puntos que se marcan demasiado por el hecho de ser la jefe superior y estos motivos son tomados de pretexto por los subordinados para incurrir en las mismas faltas, también tiene muy poca capacitación, ella se justifica ya que en el nivel en el que se encuentra es muy difícil de disponer tiempo para esta actividad.

Fernando Saavedra

Obtuvo una calificación de 2.9 en la evaluación que realizaron sus colaboradores, marcándose en lo siguiente:

El trabajo en grupo o colaboración no lo toma en cuenta; la relación que existe con sus colaboradores es mala; y esto ocasiona que tenga una participación baja en la solución de problemas que pocas veces cumple con las metas programadas a tiempo.

Su desempeño en general es considerado regular y esto se podría deber a que tiene poca experiencia en el puesto que desempeña (supervisor).

Alicia Carmona

Ella tiene dos calificaciones reprobatorias las cuales son: la evaluación de los colaboradores y la del subordinado, en el caso de los colaboradores existe poca colaboración y falta comunicación, además de que pocas veces tienen la prestancia para solucionar problemas relacionados con el área; otro problema es que existe una relación laboral muy baja y por último pocas veces asiste y solicita cursos de capacitación.

En la evaluación hecha por el subordinado se observa que pocas veces son resueltas sus dudas; también es evidente la poca relación existente entre la evaluada y el demás personal.

Carlos Díaz G.

Por su parte tiene una calificación reprobatoria en la evaluación de los colaboradores los cuales manifiestan que tiene poca prestancia para trabajar en grupo y a consideración de ellos le falta participar en cursos de capacitación y le falta relacionarse con el demás personal de la unidad.

Jesús Llerandi D.

Por su parte tiene dos evaluaciones reprobadas, la auto evaluación y la evaluación hecha por el jefe inmediato, en la autoevaluación el considera que no dedica tiempo extra a su trabajo, que pocas veces acude a cursos de capacitación y que pocas veces participa en eventos extraordinario relacionados con su trabajo, por último manifiesta que el área administrativa no es su fuerte dificultándosele los trabajos escritos.

En la evaluación hecha por su jefe inmediato se observa que no tiene cuidado con el material y el quipo que maneja, muy pocas veces hace aportaciones al área de trabajo, a pesar de que en general su desempeño es bueno. Por último se observa que no respeta su horario de trabajo.

Irma Beatriz T.

Tiene la evaluación hecha por sus colaboradores reprobada, observándose lo siguiente: Su participación en cursos de capacitación es casi nula y pocas veces tiene la prestancia para trabajar en su grupo, en este caso es importante mencionar que la evaluada se encuentra en una situación diferente a la de sus colaboradores, esta es que se encuentra ubicada en los linderos de la ciudad del lado poniente y por esta razón ella no se encuentra normalmente en el mismo sitio que los demás evaluados, y es solicitada a las oficinas, solo de forma fortuita y de manera esporádica al mes, esta situación provoca que exista poca relación de proyectos con ella y sus colaboradores.

Gustavo Robles.

Su auto evaluación presenta una calificación reprobatoria dada por lo siguiente: en principio el manifiesta encontrarse a disgusto con el desempeño de su trabajo y describe sus debilidades que son el no respetar su horario de trabajo, así como ser impuntual; estos dos puntos a su vez desencadena lo siguiente: pocas veces dedica tiempo extra a su trabajo y casi nunca participa en eventos extraordinarios relacionados con su trabajo.

Existe un punto que el manifiesta que es la dificultad que le genera el realizar trabajos escritos, sin embargo él desempeña el papel de jefe de captura y por tal motivo esta muy relacionado con los trabajos escritos, por lo tanto su desempeño se ve mermado.

Marco A. Sánchez

Esta persona tiene reprobadas todas las evaluaciones, de las cuales se puede analizar lo siguiente:

En la auto evaluación el presenta deficiencias en su puntualidad en su cumplimiento de su horario de trabajo, manifiesta una negatividad hacia cualquier acción extraordinaria referida a su trabajo, no se capacita, etc. por lógica la evaluación hecha por su jefe inmediato manifiesta los mismos puntos además de una regular relación con sus compañeros, así mismo no tiene intenciones de trabajar en equipo y no se da su participación para realizar los trabajos, en general su desempeño es muy bajo.

Pedro Basurto

Este caso presenta una calificación reprobatoria de la autoevaluación, pero con dos aprobadas. Al revisar las evaluaciones se observa que esta persona se encuentra subestimada por si misma y esto se puede deber a dos motivos una baja autoestima o que no se le reconoce su trabajo por sus jefes inmediatos.

Adrián Pinette

Este es un caso parecido al anterior, aunque si manifiesta que las bajas calificaciones que tiene son por que n es puntual y presenta un interés medio por el trabajo realizando las cosas en el límite inferior bueno, también se observa una conducta recurrente a la poca prestancia para realizar trabajos en grupo.

Rogelio Cercas.

De acuerdo a la observación de las respuestas de las diferentes evaluaciones que se tienen de esta persona se puede decir que es uno de los pocos integrantes de la UDOM que su trabajo es bueno, pero no es reconocido por los jefes o si es reconocido, pero no se lo manifiesta, por tal motivo el no sabe que tan bien o tan mal este realizando su trabajo.

Martín Guerrero.

El principal problema de está persona es su puntualidad y responsabilidad por el trabajo ya que en sus evaluaciones se manifiesta por igual, aunado a que no existe un interés de superación en su área, porque no acude a cursos de capacitación, se abstiene de participar y de formar grupos para solucionar problema.

Mario A Godinez

Este es el caso con las mas bajas calificaciones de toda la Unidad Departamental y él esta conciente de ello, ya que así lo manifiesta en su autoevaluación, aquí más que observarse un caso de aptitud se manifiesta una actitud muy negativa y reacia, la cual tiene que ser rápidamente corregida ya que este puede ser un punto medular para la Unidad.

Xochitlpilli López

A pesar de que esta persona no reprobó ninguna evaluación es un caso para analizar, ya que sus bajas calificaciones se deben en parte a que tiene deficiencias en la puntualidad y responsabilidad, pero también se observa que no es aprovechada su capacidad, por desconocimiento de sus potenciales y la culpa que le corresponde es porque no a enlazado los canales de comunicación donde manifieste sus aptitudes y su actitud de servicio.

Daniel Carreón

Aquí se presenta el caso de las dos evaluaciones reprobadas, manifestándose el caso común y recurrente en este análisis, que es la falta de responsabilidad tanto en el cumplimiento de su horario de trabajo, como en su puntualidad, también se observa que no existe una prestancia para participar, aportar o mejorar, ni existe el deseo de capacitarse.

Patricia Guzmán

Este es un caso más de subestima y de la no manifestación del reconocimiento por la realización de un buen trabajo, por tal motivo su autocrítica es dura, porque no tiene un parámetro de comparación.

AVANCE DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACIÓN DE MONITOREO.

	diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de formatos de evaluación y proyecto a proponer.																												
AVANCE	■	■	■																									
Presentación de la propuesta a la jefa de la U.D.O.M.																												
AVANCE			■																									
Aplicación de la evaluación.																												
AVANCE				■																								
calificación y analisis de la evaluación.																												
AVANCE					■	■	■	■																				
Planteamiento de sugerencias, capacitaciones y resultados.																												
Seguimiento de la aplicación de los resultados																												
Informe de el mejoramiento																												
Reajuste de la evaluación.																												
2a evaluación.																												

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

8) SUGERENCIAS

8.1) SUGERENCIAS GENERALES

Están enfocadas hacia una capacitación e incentivos, la primera se tiene que dividir en diversos temas, como son la calidad, cursos de superación personal, solución de conflictos, y relaciones humanas, sin descartar los cursos de capacitación útiles para la especialización y superación del personal.

En el caso de los incentivos se comprende que en la cuestión de los salarios es difícil o imposible influenciar los aumentos, ya que es una dependencia del Gobierno del distrito federal, el cual ya tiene establecidos los periodos de aumentos y los porcentajes, sin embargo si existe la posibilidad de manejar horarios, horas extraordinarias, días de descanso, entre otros con los cuales se les puede premiar a los recursos humanos con el fin de motivarlos para que realicen su trabajo con calidad. También se tiene que establecer toda una estructura basada, en el desempeño del personal para poder dar los estímulos, el cual es un posible tema para otra tesis.

Lo fundamental es que se les concientice a todo el personal de lo importante que es su trabajo y se les motive para que los cambios de actitud, no sean rechazados.

También es fundamental que la Jefa de la Unidad Dep. se capacite y se concientice de la importancia de mantener en optimas condiciones a sus Recursos Humanos y de forma especial comulgue con las nuevas ideas del mejoramiento continuo y así motive al cambio a su personal.

8.2) SUGERENCIAS POR PERSONA

Ellas están realizadas para las personas que se contemplan en el análisis.

Ana Maria Vázquez

Es muy importante que el jefe máximo de la Unidad acepte y comulgue con los cambios que se proponen para el personal, por tal motivo necesita conocer a través de la

capacitación, las filosofías de calidad, El mejoramiento continuo, manejo de conflictos y administración de los Recursos humanos. También debe de concientizarse para cumplir con su horario de trabajo y así poner el ejemplo a los demás.

Fernando Saavedra

En este caso lo recomendado es una capacitación específica en el manejo de conflictos , manejo de personal, trabajo en grupo y motivación y superación personal así como sugerir un cambio de actitud, con lo cual se podría integrar más a trabajos y/o proyectos con sus colaboradores.

Alicia Carmona

La capacitación es importante y más en este caso siendo prioridad un curso de manejo de personal, automotivación, trabajo en grupo, solución de conflictos y tratar de cambiar la actitud de compañerismo.

Carlos Díaz

Es de interes que esta persona tome cursos de trabajo en equipo y relaciones humanas, de igual manera sugerir un cambio de actitud para el trabajo.

Jesús LLerandi.

Es importante remarcar sobre el cambio de actitud que debe tener esta persona, además se le sugiere una capacitación referida a el manejo de equipo y personal, así como una capacitación general la cual incluya ortografía, caligrafía y redacción, con lo cual podría mejorar su desempeño del trabajo.

Irma Beatriz Tejeda

Es importante considerarla y no excluirla de los cursos que se imparten a la Unidad Dep. ya sea sobre la especialización del trabajo o de superación personal.

Gustavo Robles

Es relevante tratar de eliminar la apatía de esta persona hacia su trabajo, también hay que explotar y aprovechar mas la habilidades y conocimientos del personal y más en su caso ya

que tiene estudios afines a las tareas de campo y también tiene una capacidad de análisis para la generación de informes.

Marco A. Sánchez, Mario A. Godínez y Martín Guerrero

Es de consideración el comportamiento y el desempeño de estas personas, por tal motivo hay que someterlos a un tiempo de prueba, donde se les realizaran entrevistas, para que puedan manifestar, el porque de su poco interés hacia el trabajo, en base a descubrir sus debilidades se les podrá capacitar y darles todas las herramientas para que logren un buen desempeño.

Pedro Basurto, Rogelio Cercas, Patricia Guzmán y Alfredo Marín.

Estas personas lo que necesitan es motivación ya sea de su jefe inmediato o a través de cursos y pláticas donde se les puedan manifestar la importancia de su trabajo y su buen desempeño. Esto le permitirá generar nuevos canales de comunicación con sus compañeros de trabajo y con sus jefes.

Adrián Pinette

También se requiere de una capacitación y de motivación, la primera tiene que ser enfocada al mejoramiento continuo y se debe encaminar hacia un cambio de actitud.

Xochitlpilli López

Este es un elemento poco aprovechado ya que cuenta con una carrera profesional y realiza funciones de técnico o en ocasiones de secretaria, de aquí surge la desmotivación, esta podría eliminarse permitiendo demostrar sus habilidades y su conocimientos.

Daniel Carreón

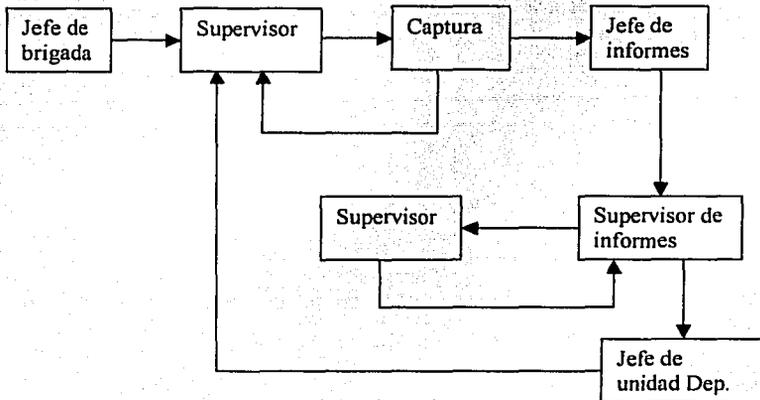
Aquí existe una apatía hacia el trabajo, según lo manifiesta el análisis, esto solo se puede remediar haciéndole ver lo importante de su trabajo para la Unidad Dep. y de la importancia de hacerlo bien. Serían recomendables

8.3) PLAN DE CAMBIOS

Por otra parte se estableció que en todo esto existen varias deficiencias uno es la distribución de trabajo para los supervisores como se presenta en el organigrama, existe un supervisor que tiene a cargo tres jefes de brigadas con sus respectivos técnicos y chóferes y el otro supervisor solo tiene a su cargo un jefe de brigada y sus respectivos técnicos y chóferes. Otro es el manejo de la información y el flujo que sigue, como se observa, los supervisores tienen que revisar mínimo 3 veces la información y se omite la opinión de los jefes de brigadas los cuales tienen toda la experiencia de campo.

Existe un desaprovechamiento de los recursos humanos ya que se tiene a personal profesionalista haciendo el trabajo de un personal técnico como lo es la persona que captura la información generada por las brigadas.

También se manejan flujos de información de los cuales el de los informes es uno de los más importantes y que se presenta a continuación.



Esta administración tiene como visión la de generar informes mensuales que los cuales indican el trabajo realizado con las mediciones y muestras que justifiquen el presupuesto otorgado al área, se tienen planteados algunos objetivos pero muy generales que son

- El de monitorear periódicamente los parámetros indicadores de contaminación
- Analizar el comportamiento de los indicadores de contaminación con el fin de definir el grado de contaminación generado por el manejo de la basura.

De aquí se tienen que establecer, primero una misión, una visión ,nos objetivos, basados en estos también se plantean metas apoyadas en sus habilidades.

Con todo esto surge una **misión** que es:

“trabajar para que no se contamine el ambiente por el manejo y disposición de la basura de los residuos sólidos municipales (basura)”

Además de una visión que es

la de generar alternativas que mitiguen o eliminen estos contaminantes a través de proyectos a corto plazo, (días, semanas o/y meses) a mediano plazo (de 1 a 5 años) y a largo plazo (de 5 a 30 años).

Esto es porque algunas problemáticas necesitan soluciones inmediatas como son los depósitos clandestinos, incendios, sustancias toxicas, etc. Para el caso de mediano plazo las problemáticas son distintas; las posibles infiltraciones de contaminantes al subsuelo, a los mantos freáticos, y al entorno; por último los de largo plazo están referidos a controles de la disposición y al seguimiento del envejecimiento de los sitios de disposición.

También se retoman los objetivos y se añaden otros:

Objetivos

- El de monitorear periódicamente los parámetros indicadores de contaminación
- Analizar el comportamiento de los indicadores de contaminación con el fin de definir el grado de contaminación generado por el manejo de la basura.

- Proponer soluciones inmediatas, a corto, mediano y largo plazo, con el fin de eliminar o reducir el o los factores de contaminación.
- Apoyar a las áreas operativas en proyectos nuevos, en donde se involucre la unidad departamental.
- Mantener comunicación con las diversas estancias gubernamentales y privadas afines al área ambiental.

Habilidades

Las habilidades administrativas siguen los patrones que establecen las jerarquías y el tipo de administración gubernamental, se cuenta con bitácoras de campo, reportes de campo, tarjetas informativas, oficios, informes, los cuales son controlados por el jefe de la unidad departamental. El control del personal es con una lista de firmas.

Como es una unidad técnica el personal se encuentra especializado en el manejo de equipo de laboratorio portátil así como en el manejo y control de la basura.

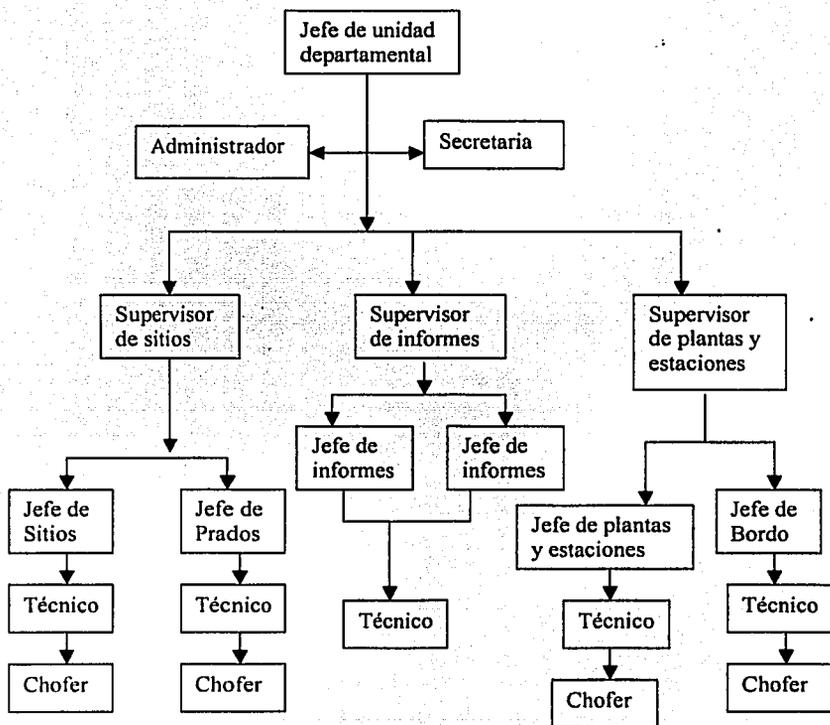
Como es un área de gobierno y se realiza un servicio el consumidor es el mismo gobierno pero otra dependencia que es el área operativa el cual ejecuta las recomendaciones emitidas, en este caso no hay accionistas. La meta de los empleados es la realización de las actividades programadas para así poder generar un informe que pueda resolver o plantear soluciones a las diversas áreas generadoras de contaminación, como son las estaciones de transferencia de basura, los residentes de los sitios de disposición final y las plantas seleccionadoras de basura. Los proveedores tienen que seguir los lineamientos establecidos por el gobierno, es decir, licitaciones, promociones y cotizaciones para poder elegir la participación de ellos.

No existe una meta directa para la comunidad, sin embargo todo el esfuerzo realizado si la beneficia en un largo plazo. La meta del gobierno es tener una dependencia que se encargue de alertar y monitorear el manejo correcto de los residuos sólidos municipales.

Finalmente esta es un área de gobierno que no tiene competencia alguna por que el mismo gobierno impide que se de, pero si tiene la posibilidad de desaparecer si no se demuestran resultados y no precisamente los llamados informes, sino alternativas, propuestas,

soluciones a problemáticas reales dentro del manejo y la disposición de la basura ya que esto es lo que se esperaría de la unidad, por eso es de ocuparse de la reestructuración de la misma ya que se puede modificar con el fin de satisfacer las necesidades de otras áreas y de los directivos superiores.

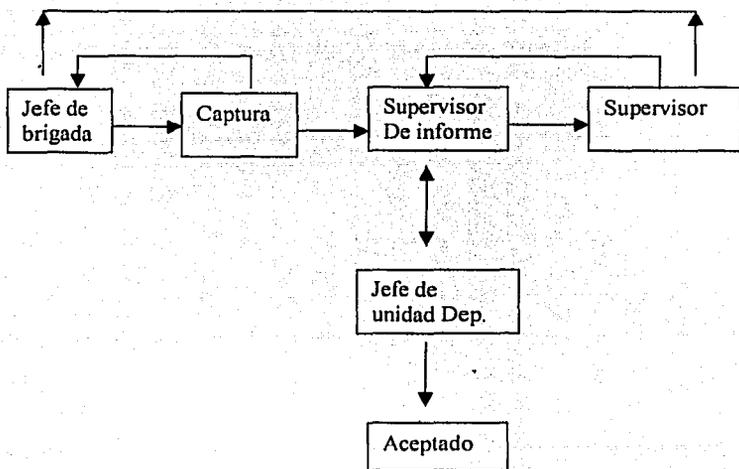
Así se propone una redistribución del organigrama como se presenta a continuación:



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Como se observa se redistribuye más equitativamente el trabajo para los supervisores, se aprovecha mejor al personal ya que se asigna a un técnico para la captura y se crea un jefe de informes, también se le asignan más responsabilidades al auxiliar, pero como administrador, por último se retira un técnico de la brigada de plantas ya que no se aprovecha al máximo en ese puesto y se canaliza a captura.

De igual forma se establecería un flujo distinto de la información para los informes, esto permite que se omitan tantas revisiones y que se incluya las observaciones del personal de campo ya que ellos son los que conocen mejor las problemáticas y por lo tanto pueden aportar mayor información para los informes.



Este plan también tiene debilidades y fortalezas con las cuales se puede observar que otros cambios a futuro se puedan realizar.

Debilidades

La jornada laboral es de 10 horas con una hora para comer y descansar, esto es para todo el personal, esto genera que se tengan muchos tiempos muertos ya que el trabajo en campo implica como máximo 6 horas y dos que se tengan de gabinete, es decir llenando reportes, limpieza y ordenamiento de material, limpieza de los vehículos, juntas y otras actividades administrativas. También existe una inconformidad ya que una brigada tiene la autorización de solo trabajar 8 horas que es la de prados de la montaña, justificándolo por lo retirado del sitio y por que no cuentan con un vehículo asignado a esta brigada.

También se dan estancamientos del personal en las áreas de trabajo, esto es que no se rola al personal técnico, lo cual genera vicios entre las brigadas y amañamientos, además de que no se estimula el deseo de conocer nuevas actividades.

El mal manejo del personal administrativo así como la mala distribución del flujo de información ha ocasionado que retrase la entrega de informes, ya que tiene que pasar por una serie de revisiones excesivas que no le dan un valor agregado al informe.

No existe un aprovechamiento del personal que aquí labora ya que se tiene a un profesionista capturando siendo que esto lo puede realizar un técnico, se tiene a otro profesionista como auxiliar de jefatura siendo que estas funciones las pueden desempeñar la secretaria.

Fortalezas

Una que se ha generado es la especialización del personal de campo, ya que maneja las distintas actividades de forma cotidiana, por tanto conoce los sitios y sus problemáticas, tiene mayor contacto con las distintas áreas involucradas y con las personas que ahí se encuentran.

El personal administrativo se enfoca a la realización de los informes y de todo lo necesario para que la unidad departamental pueda desempeñarse; cotizaciones, inventarios, recursos humanos, recursos materiales, vehículos, etc.

Estrategia alternativa

Esta se presenta en el caso de que las debilidades sopesen más que las fortalezas y constaría de lo siguiente:

Se establecería que el personal técnico rolara en las brigadas a un determinado tiempo propuesto (6 meses), esto permitiría que el personal sea más multifuncional y no se generen vicios, también se establecería un sistema automático de checado de asistencia ya que se ha observado que este personal abusa de la confianza depositada con las listas de firmas, pero también se le incentivaría con la reducción de la jornada de trabajo de 10 horas a 8 horas con la consigna de que serán bien trabajadas.

Para el personal de confianza se seguiría manejando la hoja de firmas, ya que su horario es muy variable y tiene que estar a disposición cuando se les solicite.

Con todo lo propuesto se cree, en primer lugar que el personal sería estimulado a realizar sus labores con más eficiencia y en segundo lugar que a corto plazo se lograría que los informes no tuvieran retraso en su entrega o al menos se podría reducir el tiempo de espera y los informes estarían más acordes con las problemáticas reales de los sitios que se manejan

A largo plazo se podría conseguir que se incremente el presupuesto destinado para insumos, equipos, vehículos y personal; con el afán de que se pueda mejorar y optimizar las funciones que se han establecido, también se podría participar en la realización de nuevos proyectos, en la realización de normas oficiales ya que actualmente se cuenta con el mejor personal y con las mejores mediciones y monitoreos en la república mexicana.

Planeación de mediano y corto plazo

Todo iniciaría con la capacitación y concientización del personal de confianza y de la alta genérica con el fin de que estén enterados y participen en los cambios a realizar, para que a su vez estos capaciten a sus subordinados en los cambios.

La planeación se forma en dos partes la primera para el departamento operativo y el segundo para el administrativo. Con calendarios de actividades mensuales por brigada se establece la forma de trabajo, además se asignan funciones conjuntas al calendario como son informes de muestras realizadas de forma semanal, quincenal y mensual, consenso de uso de vehículos y equipos por brigada, investigaciones bibliograficas y de campo y capacitación continua. Para el departamento de informes se establecen también calendarios mensuales de avances programados junto con la calendarización de las licitaciones y mantenimientos de equipos y vehículos y todo lo que conlleva (cotizaciones, presupuestos, etc.)

Por otra parte la forma de la organización se implantaría de forma inmediata pero realizando sesiones y juntas entre brigadas para establecer las características de los sitios operados y de los cambios que se realicen, para que exista un intercambio de información.

Los resultados de esta estrategia se pueden observar analizando el número de muestras realizadas mensualmente. También se puede medir el grado de desempeño del personal por medio de las estadísticas de errores. También a través de un censo a las áreas operativas.

Así pues esta propuesta esta encaminada a mejorar el manejo y uso no solo del personal que ahí labora, sino de todos los recursos con los que cuenta.

AVANCE DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE OPERACIÓN DE MONITOREO.

	diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de formatos de evaluación y proyecto a proponer.																												
AVANCE																												
Presentación de la propuesta a la jefa de la U.D.O.M.																												
AVANCE																												
Aplicación de la evaluación.																												
AVANCE																												
calificación y analisis de la evaluación.																												
AVANCE																												
Planteamiento de sugerencias, capacitaciones y resultados.																												
AVANCE																												
Seguimiento de la aplicación de los resultados																												
AVANCE																												
Informe de el mejoramiento																												
AVANCE																												
Reajuste de la evaluación.																												
AVANCE																												
2a evaluación.																												
AVANCE																												

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

9) CONCLUSIONES

Como la intención de este programa de evaluación es el de controlar que se estén cumpliendo con los objetivos establecidos en la administración de la Unidad Departamental, optimizando el desempeño del personal, no se puede hacer una conclusión general, ya que se requiere de un tiempo considerable para poder determinar si el programa ayudo o no a la Unidad Departamental, sin embargo se puede citar que ya se inicio el programa, que la evaluación arrojó los primeros resultados, los cuales ya se pueden analizar de una forma más objetiva y medible, además de que ya se plantearon y se hicieron los primeros cambios de acuerdo con las sugerencias hechas.

Los resultados pueden existir a un corto tiempo, pero no son los absolutos, ya que la intención es de una mejora continua y por tanto no tiene fin, aunque si se puede ver que por cada evaluación hecha se debe de tender a una mejoría, ya sea en el desempeño de los trabajadores y/o en la administración de la Unidad

Por último es importante recordar la retroalimentación que debe tener el evaluador para mejorar a su vez a la evaluación y poder ampliar los objetivos de ella, como puede ser una renovación monetaria como estímulo por buen desempeño, entre otras.

- ☐ Oficina Internacional del Trabajo Ginebra
EVALUACIÓN DE TAREAS
1986

- ☐ MEMORIAS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Seminario "SISTEMAS PRODUCTIVOS", 2001

- ☐ ANDREW J. DUBRIN
Fundamentos de la administración
Internacioanl Thomson Editores
5ª edición 2000

- ☐ JAMES A.F. STORNER, R. EDWARD FREEMAN
ADMINISTRACIÓN
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
5ª EDICION 1992

BIBLIOGRAFÍA

-  Peter J. Dowling, Randall S. Schuler.
International Dimensions of:
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PWS-KENT Publishing company, 1990
-  Arthur W. Sherman Jr; George W. Bohlander.
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Editorial Grupo Editorial Iberoamericano, 1994
-  Fernando Arias Galicia
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Editorial TRILLAS
-  John Stredwick
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Editorial BUTTERWORTH HEINEMANN, 2000
-  Wendell L. French
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS
HUMANOS
Editorial LIMUSA, 1993
-  Andrew F. Sikula
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS
Editorial LIMUSA, 1988
-  Earl E. Baer
Las relaciones humanas en los negocios
Editorial LIMUSA, 1988