



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

“EVALUACION AL DESEMPEÑO EN UN CENTRO DE COMPUTO”

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALMA VELAZQUEZ GOMEZ

ASESOR Y COASESOR:

DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

**MORELIA, MICHUACÁN.
AGOSTO 2008**



AGRADECIMIENTOS

A mi Padre por confiar en mi, por siempre estar a mi lado a pesar de todos los obstáculos que se nos presentaron, por enseñarme a estar sola y no depender de nadie, por ser mi mayor orgullo y una imagen de muestra, gracias papa por todo el amor y cariño que me has dado esto es un logro de los dos papa.

A mi madre, que se que esto también le importa, que aunque no demuestra sus sentimientos se que le agradara el que hoy cumpla mi sueño, gracias mama por darme la vida.

A Jesús Eligio mi novio, por confiar en mi como persona, por nunca dejarme caer y darme por vencida, por siempre tener la palabra adecuada en los peores momentos, por apoyarme a lograr mi sueño aunque eso significara sacrificar muchos momentos importantes juntos, gracias flaco por enseñarme a luchar contra todo y todos.

A mis hermanos porque se que de alguna forma siempre han estado conmigo, los quiero mucho.

A mi princesa Daniela por cambiar mi vida, por que es mi alegría, gracias por darme una sonrisa cuando mas la necesito.

A mis abuelos, Tíos, Primos, Sobrinos y personas cercanas que aunque no son mi familia de sangre han pasado a ser parte de ella por el cariño que les tengo, simplemente Gracias por estar conmigo y por estar ahí siempre.

A Erika mi mejor amiga, por ser mi compañera durante toda la carrera, por escucharme cuando me sentía triste, por compartir conmigo momentos alegres, por apoyarme cuando lo necesite.

Gracias a todas las personas que de algún modo me apoyaron y confiaron en mí, sin ustedes no lo hubiera logrado.

GRACIAS POR CONFIAR EN MÍ

CONTENIDO

Paginas:

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

I. MARCO TEÓRICO

I.1. Origen de la Administración

I.2. Historia de la Administración de los Recursos Humanos

I.3. Definición de la Administración de Recursos Humanos

I.4. Actividades del Departamento de Recursos Humanos

1.5 Evaluación del concepto de Evaluación del Desempeño

1.6 Beneficios e Importancia de la Evaluación al Desempeño

I.7 Elementos y contribuciones de la evaluación del desempeño

I.8. Métodos de Evaluación

I.9. Agentes participantes en el sistema de la evaluación al desempeño

I.10. Factores que pueden distorsionar las Evaluaciones

I.11. Etapas de una Evaluación

I.12. Razones para evaluar el desempeño

1.13 Nuevas tendencias en la Evaluación del desempeño

II. CASO PRÁCTICO

III. CONCLUSIONES

IV. RECOMENDACIONES

V. BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Las empresas van en camino a convertirse en comunidades sin fronteras. Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. Las investigaciones muestran que las organizaciones que saben aprovechar bien su capital intelectual consiguen beneficios superiores respecto a otras empresas que no gestionan estos importantes.

Las organizaciones no solo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio número de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un coste, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. Cada día, mientras las personas ejecutan procesos empresariales, se generan en tiempo real grandes cantidades de improvisación, innovación, mejoras e información. Por ello muchas organizaciones, tanto públicas como

privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo ultimo de mejorar su rendimiento.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la evaluación del desempeño del personal en un centro de computo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Divulgación de esta mecánica del conocimiento
- Mostrar ventajas y desventajas de los diferentes métodos de evaluación al desempeño del personal.
- Proporcionar beneficios a obtener con la evaluación del desempeño a un centro de computo.

1. MARCO TEORICO

Origen de la Administración.

PERIODO		APORTACIONES PRINCIPALES
5000 a.c.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental
4000-2000 a.c.	Egipcios	Practicaban inventarios los inventarios . Llevaban diarios de venta e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.
4000 a .C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los diez mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000-1700 a.C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas
500 a.C.	Chinos	Establecieron la Constitución Show y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 a.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistema de fabricación de armamento, de cerámica y textiles: construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas: utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en función
300 d.C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizada
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios

Historia de la Administración de Recursos Humanos

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo a denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambio de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no solo se debe mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se torno gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas

recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), que aun sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades e la organización. aunque la ARH abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de ARH. En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por lo contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas – como socios – y no sobre las personas, como meros recursos.

Definiciones de Administración de Recursos Humanos

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación presento varios conceptos:

Según Brayars y Rue (1996) La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995) , es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Hrper y Lynch (1192), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Alberto Carpio (2001), como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral colaborados. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

William B. Werter et (1996) es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global empleado.

Arias y Heredia (2001) plantea que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera mas eficiente los esfuerzos de la organización.

Alma Velázquez (2008)

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Actividades del Departamento de Recursos Humanos

En las organizaciones el departamento de recursos humanos debe de ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias para los puestos existentes. El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad y su eficiencia.

Actividades Fundamentales:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes
- Realizar el proceso de selección
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación
- Conforme las necesidades cambien se debe hacer una ubicación
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado
- En caso necesario llevar a cabo retroalimentación

La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento. Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones

y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

Evolución del Concepto de Evaluación del Desempeño

Evolución del concepto: La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio del jefe respecto al comportamiento de sus empleados. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelos de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los jefes superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor para la organización

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de recursos humanos en cualquier compañía. Estos además contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos.

Beneficios e Importancia de la Evaluación al Desempeño

La evaluación del desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación)
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Objetivos:

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes areas funciones, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Dar oportunidad de desarrollo de carrera, crecimiento, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Principios:

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten a su desarrollo, como son:

- la Evaluación del Desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor – evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación o indiferencia; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Impresión de información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinada y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el evaluado:

- Conoce cuales son las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valora en sus empleados.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según fortalezas y debilidades
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto – corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc).
- Tiene oportunidad para hacer auto – evaluación y autocrítica para su auto – desarrollo y auto – control.
- Estimula a los empleados para que brinden a las organizaciones sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende por prontitud los problemas y conflictos, y se es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- Oportunidad de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación en la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Beneficios para el jefe:

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando este.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino

principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Demostrar que las decisiones relativas a los empleados se han hecho relacionados con el trabajo y que nada tiene que ver con características personales.
- El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto.

Beneficios para la comunidad:

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de Recursos Humanos pueda prestar ayuda.

Elementos y Contribuciones de la Evaluación del Desempeño.

Elementos:

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1.- Estándares de desempeño:

la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2.- Mediciones del desempeño:

son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades defectuosas, ahorro de materiales, cantidades vendidas en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aun más.

3.- Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

Contribuciones:

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

1.- Capacitación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.

- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

2.- Compensaciones:

- completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

3.- Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no solo de valoración cuantitativa.

4.- Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

5.- Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

6.- Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar las operaciones de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

7.- Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva

Métodos de Evaluación al Desempeño.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta: cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

Escalas de puntuación: Método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de baja a alta, la evaluación se basa solo en opiniones de las personas que confiere la calificación. En muchos casos varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- Posibilita a una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluado.
- Esta sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Lista de verificación: El método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor

inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Si la lista incluye puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Ventajas:

- La economía
- La facilidad de administración
- La escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Desventajas:

- Se cuenta con la posibilidad de distorsiones(que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado)
- La interpretación equivocada de algunos puntos
- La asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal
- Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada: El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en

cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación mas descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el numero de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Ventajas:

- Proporciona resultados mas confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto eliminan el efecto de generalización (halo)
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado.

- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultados globales; discrimina solo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita de entrenamiento potencial desarrollado
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de registro de acontecimientos notables: Este método demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria. El evaluador consigna en este documento las acciones ,as destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refiere exclusivamente al periodo relevante de la evaluación . de este modo si el empleado realizo en el pasado acciones notables, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que solo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que se escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleve a cabo el evaluado.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsiones que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador. Incluso cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado

considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual: Las escalas de calificación utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método, radica en que dentro del sistema solo se puede contemplar un numero ilimitado de elementos.

Método de verificación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método mas amplio que permite además de un diagnostico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El

especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

1.- Evaluación inicial: El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño mas satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

2.- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

3.- Planeamiento: Una vez analizado el desempeño del puesto se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

4.- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planteamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación mas completo.

Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor:

Método Comparación por pares.

Es un método que comprar a los empleados en turnos de dos, y se anota en la columna derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este

método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global
- El numero de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas.

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

- Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Método de Evaluación en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día mas utilizada por las organizaciones modernas.

Como el hombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo mas adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta solo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente esta utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y / o de la organización
- Llevar a acabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y , por lo tanto, de la organización.

2. Usos:

Los principales usos que se da la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias (conductas)
- Diseñar Programas de Desarrollo.

3. Propósito:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados desprenderá el diseño de la misma, de los que se desea medir, de la constancia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4. ventajas:

- El sistema es mas amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es mas importante que la cantidad)

- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de mas personas, no solo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo de empleado.

5. Desventajas.

- El sistema es mas complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “ confabularon”.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitaron.

1. 9 Agentes participantes en el sistema de la evaluación al desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de la evaluación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa al supervisor, al empleado, al empleado y al supervisor, al equipo de trabajo, a la comisión de evaluación del desempeño, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

El supervisor directo

La persona encargada de evaluar al personal en la mayor parte de la organizaciones es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debería tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuales son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control de sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su circulo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por

intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El empleado

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evolución del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel de cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto- evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

La comisión de evaluación del desempeño

En algunas empresas la ED puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participan en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema.

Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participaran exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrá el papel de brindar las informaciones respecto a los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Evaluador de 360°

En este método cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño

1. 10 Factores Que Pueden Distorsionar Las Evaluaciones

El proceso y las técnicas de la evaluación del desempeño presentan sistemas en los cuales el evaluador esta libre de prejuicios personales. Se defiende esta postura apoyándose en la idea de que la objetividad minimiza la arbitrariedad potencial y la conducta disfuncional del evaluador que podría perjudicar el logro de las metas organizacionales. Así, el propósito debe ser utilizar criterios de desempeño directos donde sea posible.

Una evaluación del desempeño completamente libre de error solamente es una ideal que se intenta alcanzar. En realidad, muchos de los evaluadores se alejan un poco de este ideal, lo que con frecuencia se debe a una o mas acciones que pueden estorbar significativamente la evaluación objetiva. A continuación se describen brevemente estas acciones.

Error por indulgencia. Se presenta cuando un evaluador tiene la tendencia a calificar todos los empleados mas alto o mas bajo de lo apropiado.

Error o efecto de halo. Se presenta cuando el evaluador llega a una conclusión acerca del desempeño general de un empleado basado en su actuación en una o dos tareas.

Error por similitud. Se presenta cuando el evaluador otorga a un empleado una calificación alta porque ese individuo tiene alguna característica similar a una característica apreciada por el supervisor.

Motivación baja del evaluador. Se presenta cuando el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumentos salariales.

Tendencia central. Se presenta si el evaluador muestra “resistencia a otorgar evaluaciones extremas (en cualquier dirección); la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos”. Los evaluadores propensos a cometer el error de tendencia central son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

Teoría de la atribución. De acuerdo con esta teoría, las “percepciones de un supervisor acerca de quien controla el desempeño del empleado – el patrón o el gerente – afectan directamente las evaluaciones de los trabajadores”. La teoría de la atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (externas).

Elementos subjetivos. Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

1. 11 Etapas De Una Evaluación

1.- Definir objetivos

2.- A quien esta dirigido.

Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.

3.- Quien es el evaluador

puede ser un jefe de sector.

4.- Quien revisara la evaluación

puede ser un gerente superior

5.- Periodicidad.

Si será de aplicación anual, semestral, etc.

6.- Elección del método

7.- Capacitación del evaluador.

Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar.

Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

8.- Puesta a punto del sistema

Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

9.- Aplicación.

Se pone en funcionamiento el procedimiento

10.- Análisis.

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

11.- Utilización de los resultados

12.- Comunicación de los resultados.

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

1. 12 RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo
- Lo anterior permite que ambos desarrollen en un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.
- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones

- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueve la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño

1. 13 Nuevas Tendencias En La Evaluación Del Desempeño

Una de las consecuencias de la apertura económica global fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por practicas de downsizing y reducción, que acorto la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la comprensión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo. Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar decisiones.

Las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1.- Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo o integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes.

2.- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, asensos, etc.

3.- Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases principales de indicadores:

- a. Indicadores financieros
- b. Indicadores ligados al cliente
- c. Indicadores internos.
- d. Indicadores de innovación.

Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez mas en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

- a. Indicadores de desempeño global (de toda la empresa)
- b. Indicadores de desempeño grupal (del equipo)
- c. Indicadores de desempeño individual (de la persona)

4.- Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos como en:

1. Proceso de provisión
2. Procesos de paliación
3. Procesos de mantenimiento
4. Procesos de desarrollo
5. Procesos de seguimiento

5.- Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios.

6.- Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. Que sirva para darles orientación y permitirles auto-evaluación y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas.

7.-La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.

8.- La evaluación del desempeño hace cada vez mas énfasis en los resultados, la metas y los objetivos alcanzaos, que en el propio comportamiento. Se observan tres variantes

- a. Des burocratización
- b. Evaluación hacia arriba. Este tipo de evaluación permite que el equipo evalúe a su gerente, como proporción a los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados.
- c. Autoevaluacion. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas.

9.- La evaluación del desempeño esta relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.

En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño e incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo. Un sistema flexible que no representa costo adicional a las empresas, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

II. CASO PRÁCTICO

“Evaluación al desempeño en un Centro de Computo”

Descripción del Objeto de Estudio

Un Centro de Procesamiento de Datos (CPD) o Centro de cómputo, es el conjunto de recursos físico, lógicos, y humanos necesarios para la organización, realización y control de las actividades informáticas de una empresa.

Las principales funciones que se requieren para operar un centro de cómputo son las siguientes:

- Operar el sistema de computación central y mantener el sistema disponible para los usuarios.
- Ejecutar los procesos asignados conforme a los programas de producción y calendarios preestablecidos, dejando el registro correspondiente en las solicitudes de proceso.
- Revisar los resultados de los procesos e incorporar acciones correctivas conforme a instrucciones de su superior inmediato.

- Realizar las copias de respaldo (back-up) de la información y procesos de cómputo que se realizan en la Dirección, conforme a parámetros preestablecidos.
- Marcar y/o señalar los productos de los procesos ejecutados.
- Llevar registros de fallas, problemas, soluciones, acciones desarrolladas, respaldos, recuperaciones y trabajos realizados.
- Velar porque el sistema computarizado se mantenga funcionando apropiadamente y estar vigilante para detectar y corregir fallas en el mismo.
- Realizar labores de mantenimiento y limpieza de los equipos del centro de cómputo.
- Aplicar en forma estricta las normas de seguridad y control establecidas.
- Mantener informado al jefe inmediato sobre el funcionamiento del centro de cómputo.
- Cumplir con las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la Dirección para el desarrollo de las funciones asignadas.

Áreas de un Centro de Cómputo

Dentro de una empresa, el Centro de proceso de Datos ó Centro de cómputo cumple diversas funciones que justifican los puestos de trabajo establecidos que existen en él, las cuales se engloban a través de los siguientes departamentos:

- **Uso y manejo de sistemas.** La operación de un sistema informático o aplicación informática consiste en la utilización y aprovechamiento del sistema utilizado. Consta de previsión de fechas de realización de trabajos, operación general del sistema, control y manejo de soportes, seguridad del sistema, supervisión de trabajos, etc.
- **Soporte técnico a usuarios.** El soporte, tanto para los usuarios como para el propio sistema, se ocupa de seleccionar, instalar y mantener el sistema operativo adecuado, del diseño y control de la estructura de la base de datos, la gestión de los equipos de teleproceso, el estudio y evaluación de las necesidades y rendimientos del sistema y, por último, la ayuda directa a usuarios.
- **Gestión y administración del propio Centro de Procesamiento de Datos.** Las funciones de gestión y administración de un Centro de Procesamiento de Datos engloban operaciones de supervisión, planificación y control de proyectos, seguridad y control de proyectos, seguridad general de las instalaciones y equipos, gestión financiera y gestión de los propios recursos humanos.

Área de Operación:

Esta área se encarga de brindar los servicios requeridos para el proceso de datos, como son el preparar los datos y suministros necesarios para la sala de cómputo, manejar los equipos periféricos y vigilar que los elementos del sistema funcionen adecuadamente.

En esencia el personal del área operativa se encarga de alimentar datos a la computadora, operar el "hardware" necesario y obtener la información resultante del proceso de datos.

Operadores.

- Los operadores de computadoras preparan y limpian todo el equipo que se utiliza en el proceso de datos, mantienen y vigilan las bitácoras e informes de la computadora, montan y desmontan discos y cintas durante los procesos y colocan las formas continuas para la impresión.
- También documentan las actividades diarias, los suministros empleados y cualquier condición anormal que se presente.
- El papel de los operadores es muy importante debido a la gran responsabilidad de operar la unidad central de proceso y el equipo periférico asociado en el centro de cómputo.
- Un operador de computadoras requiere de conocimientos técnicos para los que existen programas de dos años de capacitación teórica, pero la práctica y la experiencia es generalmente lo que necesita para ocupar el puesto.

Área de Producción y Control.

Tanto la Producción como el Control de Calidad de la misma, son parte de las funciones de este Departamento.

Funciones.

- Construir soluciones integrales (aplicaciones) a las necesidades de información de los usuarios.
- Usar las técnicas de construcción de sistemas de información orientadas netamente a la productividad del personal y a la satisfacción plena del usuario.
- Construir equipos de trabajo con la participación del usuario y del personal técnico de acuerdo a metodologías establecidas.
- Mantener comunicados a los usuarios y a sus colaboradores de los avances, atrasos y problemas que se presentan rutinariamente y cuando sea necesario a través de medios establecidos formalmente, como el uso de correo electrónico, mensajes relámpagos o flash.
- Mantener programas de capacitación para el personal técnico y usuarios.

Área de Análisis de Sistemas.

Los analistas tienen la función de establecer un flujo de información eficiente a través de toda la organización.

Los proyectos asignados a los analistas no necesariamente requieren de la computadora, mas bien necesitan el tiempo suficiente para realizar el estudio y la proposición de soluciones de los problemas, planteando diferentes alternativas.

La realización de cualquiera de las soluciones puede durar varias semanas o meses dependiendo de la complejidad del problema.

Los proyectos típicos de sistemas pueden implicar el diseño de reportes, la evaluación de los trabajos efectuados por el personal de los departamentos usuarios, la supervisión de cambios de equipo la preparación de presupuesto en el área de cómputo.

Los analistas pueden ser egresados de diferentes carreras y básicamente los requisitos para estos son: educación profesional formal y experiencia práctica, esta última solo se logra después de haber trabajado en el área de programación. Existen diferentes títulos de analistas: Analista Júnior, Aprendiz de Sistemas y Analista Senior que indican diferentes grados de experiencia, entrenamiento y educación. A su vez estos pueden tener todavía más clasificaciones dependiendo del tamaño de la organización, o bien puede haber analistas programadores que realizan tanto la función de analistas como la de programadores, esto indica una doble responsabilidad. Además los analistas pueden estar agrupados en equipos cuyas funciones son coordinadas por analistas líder o jefes de análisis.

Área de Programación.

El grupo de programación es el que se encarga de elaborar los programas que se ejecutan en las computadoras, modifican los existentes y vigilan que todos los procesos se ejecuten correctamente. Los programadores toman las especificaciones de los sistemas realizados por los analistas y las transforman en programas eficientes y bien documentados para las computadoras.

Así como los analistas, los programadores pueden clasificarse en: "Programadores júnior" o "Aprendices de Programación" que son personas recién graduadas, personal de operación que demuestra interés en la programación o graduados de escuelas técnicas de computación, "Programadores Senior" son los que ya tienen varios años de experiencia en proyectos grandes.

Es frecuente que en grandes organizaciones agrupen los programadores y exista un programador principal o líder de programación que dirija el trabajo de cada grupo además de establecer y reportar el trabajo del grupo.

Los programadores de sistemas deben tener los conocimientos suficientes del hardware para poder optimizar la utilización del equipo. Su función es extremadamente técnica y especializada ya que deben seleccionar, modificar y mantener el complejo software del sistema operativo.

Área de Implementación

Esta área es la encargada de implantar nuevas aplicaciones garantizando tanto su calidad como su adecuación a las necesidades de los usuarios.

Algunas funciones principales generales que realiza esta área son:

- Coordinar con las áreas de sistemas y usuarios la implantación de las aplicaciones.
- Diseñar los planes de calidad de las aplicaciones y garantizar su cumplimiento.

- Validar los nuevos procedimientos y políticas a seguir por las implementaciones de los proyectos liberados.
- Probar los productos y servicios a implementar antes de ser liberados al usuario final.
- Elaborar conjuntamente con el área de Programación o Desarrollo, los planes de capacitación de los nuevos usuarios.
- Coordinar la presentación de las nuevas aplicaciones a los usuarios.
- Supervisar el cumplimiento de los sistemas con la normatividad establecida.

Area de Soporte Técnico.

Área responsable de la gestión del hardware y del software dentro de las instalaciones del Centro de Cómputo, entendiendo por gestión: estrategia, planificación, instalación y mantenimiento.

Algunas funciones principales generales que realiza esta área son:

- Planificar la modificación e instalación de nuevo software y hardware.
- Evaluar los nuevos paquetes de software y nuevos productos de hardware.
- Dar el soporte técnico necesario para el desarrollo de nuevos proyectos, evaluando el impacto de los nuevos proyectos en el sistema instalado.
- Asegurar la disponibilidad del sistema, y la coordinación necesaria para la resolución de los problemas técnicos en su área.

- Realizar la coordinación con los técnicos del proveedor con el fin de resolver los problemas técnicos y garantizar la instalación de los productos.
- Proponer las notas técnicas y recomendaciones para el uso óptimo de los sistemas instalados.
- Participar en el diseño de la Arquitectura de Sistemas.

Descripción de puestos o funciones.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Su importancia es tal, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo se considera como un procedimiento "no importante", o al menos "no tan necesario", como otras herramientas utilizadas.

Las empresas están preocupadas por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidan o dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).

Analista.

Generalmente se conoce el puesto como analista de desarrollo o analista programador.

Su descripción del puesto es: Realizar el diseño técnico de los nuevos proyectos y aplicaciones pequeñas y programar los módulos complejos. Supervisar a los programadores que participan en el proyecto. Sus funciones específicas son:

Analista de Desarrollo.

- Realizar el diseño técnico de los nuevos proyectos.
- Preparar la documentación para la programación y pruebas de los sistemas.
- Revisar la codificación y pruebas de los sistemas.
- Realizar estudios de viabilidad técnica.
- Participar en el diseño funcional de los nuevos proyectos.

Analista programador.

- Estudiar los requerimientos de los nuevos usuarios en cuanto a nuevos productos o servicios.
- Estructurar la lógica de los programas.
- Programar.
- Llevar a efecto pruebas de los sistemas desarrollados.
- Documentar los programas de acuerdo a los estándares establecidos.
- Realizar el análisis de las aplicaciones sencillas.
-

Supervisor de Capturista:

Supervisa las actividades de ingreso de datos de documentos. Elabora turnos de trabajo en base a la carga de trabajo establecida.

Los capturistas de datos son los primeros en manejar y convertir los datos de su forma original a un formato accesible para la computadora.

Este tipo de personal puede operar diferentes dispositivos de teclado para proporcionar los datos directamente a la computadora. No obstante la importancia del trabajo de los preparadores de datos su educación no requiere una formación técnica formal, un mecanógrafo competente puede adquirir en pocas horas de instrucción especializada las habilidades necesarias para la preparación de datos.

Dibujante.

Las funciones principales son:

- Realiza el diseño gráficos asignados al área de informática.
- Realiza diseños de portadas para informes finales.
- Elabora presentaciones, formatos de papelería, logotipos.

DESARROLLO DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

Metodología de la Evaluación al desempeño de un Centro de Cómputo

El método que utilizaremos para realizar la Evaluación al Desempeño de este Centro de Cómputo es el método de 360 °, por las siguientes ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es mas importante que la cantidad)
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de mas personas, no solo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo de empleado.

Se utilizo este método porque queremos conocer la calificación que el empleado se daba con respecto a la entrevista que se aplico y que se mostrara mas adelante y la calificación que el jefe le da así podemos comparar los 2 puntos de vista y sacara mejor el resultado, es mas fácil observar cuales son los principales problemas que se presentan y así darle una mejor solución para que puedan desarrollar sus actividades al 100 %.

Se consideraron 5 variables que se consideran mas importantes en base a opiniones de expertos para el mejor análisis del desempeño oportuno para desarrollar un cuestionario de tipo cerrado con el cual lograremos 2 objetivos:

- Su respuesta
- Su actitud al responder.

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

La relación laboral o las relaciones laborales: Son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son

formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

La responsabilidad: es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Por su parte ser responsable también significa tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Para lo anterior los valores son la base de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales. La responsabilidad es valiosa, porque es difícil de alcanzar

Se opto por utilizar estas porque creo que son parte fundamental de una personas, para que una persona desarrolle sus actividades al 100 % debe estar preparado, motivado, tener buen ambiente de trabajo, ser responsable en el desarrollo de sus tareas y tener los recursos suficientes para llevarlas acabo.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL CENTRO DE COMPUTO “X”

Actualmente cuenta con 14 laboratorios de cómputo y un Centro de Cómputo.

- Laboratorio 1 21 computadoras.
- Laboratorio 2 25 computadoras
- Laboratorio 3 26 computadoras
- Laboratorio 4 27 computadoras
- Laboratorio 5 23 computadoras
- Laboratorio 6 24 computadoras
- Laboratorio 7 10 computadoras
- Laboratorio 8 24 computadoras
- Laboratorio 9 25 computadoras
- Laboratorio 10 27 computadoras
- Laboratorio 11 27 computadoras
- Laboratorio 12 27 computadoras
- Laboratorio 13 27 computadoras
- Departamento de informática 4 servidores y 7 computadoras
- Una biblioteca virtual 14 equipos y 3 en biblioteca
- 30 Cubículos en los cuales se asesora a los trabajadores de la empresa
- 6 Salas Audiovisuales
- Un Centro de Servicios Empresariales con equipo de computo

- Un auditorio interactivo con un Equipo portátil y un cañón proyector
- Dirección de la empresa 9 equipos de computo con sus respectivas impresoras

Actividades

- Apoyo en le manejo del Sistema Integral de Información Administrativa.
- Apoya en la coordinación de la logística en las Actividades de todo tipo, desde la planeación de los eventos, hasta la elaboración de invitaciones, constancias y reconocimientos.
- Toma y edición del material fotográfico en los eventos culturales para la prensa y pagina de Internet
- Apoyo contable y Administrativo a la Dirección
- Apoyo técnico en el área de Informática en toda la empresa.
- Apoyo en la Elaboración de planes para todas las áreas.
- Apoyo en la elaboración de horarios, así como listas de asistencia
- Control, mantenimiento y supervisión de los proyectores en las salas audiovisuales
- Verifica el correcto funcionamiento de la red en cada una de las computadoras
- Realizar la reparación de las computadoras
- Verifica el correcto funcionamiento de las impresoras y el control de sus consumibles

- Verifica el correcto funcionamiento, mantenimiento e instalación de los cañones proyectores
- Coordina y controla el uso de laboratorios de computo
- Brinda apoyo al personal en el área de informática
- Se da mantenimiento periódico a los equipos d computo
- Se repara equipo de computo, configura e instalan periféricos, se configura y reinstala el sistema operativo o al igual que el software
- Configuración de la red por maquina
- Limpieza periódica de virus
- Instalación de cableado de red Internet en las áreas solicitadas así como de electricidad

El personal que se presenta en el organigrama esta compuesto de la siguiente manera.

Se opto por realizar las entrevistas porque así podemos observar al entrevistado, tenemos que tener una percepción de su actitud al momento de responder las preguntas, eso nos puede ayudar a complementar nuestra evaluación, ya que la observación juega un papel importante dentro de la Evaluación al desempeño.

El cuestionario formulado y aplicado para la evaluación del desempeño fue el siguiente:

Titulo: “Evaluación al desempeño del personal en un centro de computo”

Objetivo: Conocer el desempeño de las actividades que realiza el personal de un centro de computo, así como descubrir los errores, los motivos y limitaciones que tengan para desarrollar sus labores.

1.- ¿Que porcentaje de asistencia cumples en 15 días?

- a) 100%
- b) 80 %
- c) 50 %

2.- ¿Cumples tus horarios de entrada y salida de tu trabajo?

- a) Si
- b) Algunos dias
- c) No

3.- ¿Hay limite de tolerancia para tu hora de entrada y de salida de tu trabajo, los consideras adecuados?

- a) Si
- b) Algunos dias
- c) No

4.- ¿Se encuentra limpio el lugar donde realizas tu trabajo?

- a) Si
- b) Algunos dias
- c) No

5.- ¿Es seguro el lugar donde realizas tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas partes
- c) No

6.- ¿Te exigen buena presentación, para desempeñar tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

7.- ¿Te sientes a gusto en el desarrollo de tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas actividades
- c) No

8.- ¿Tus compañero de trabajo te dejan desarrollar al 100 % tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

9.- ¿Te sientes preparado para desarrollar las actividades que desempeñas?

- a) Si
- b) En algunas actividades
- c) No

10.- ¿Se te pidió un perfil específico para desarrollar tus actividades?

- a) Si
- b) En ese momento no
- c) No

11.- ¿Cuentas con el perfil que el puesto en el que te encuentras requiere?

- a) Si
- b) No lo se
- c) No

12.- ¿Recibes cursos de capacitación?

- a) Si
- b) Para algunas actividades
- c) No

13.- ¿Te sientes motivado para realizar tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas actividades
- c) No

14.- ¿Te motivan de alguna manera para desempeñar tus labores?

- a) Si
- b) Nunca lo han hecho
- c) No

15.- ¿Cuentas con los recursos materiales para desarrollar tus actividades?

- a) Si
- b) Solo para algunas actividades
- c) No

16.- ¿Cuando se te pide algún trabajo, se te da el tiempo adecuado para realizarlo?

- a) Si
- b) En algunas actividades
- c) No

17.- ¿Cuentas con restricciones para utilizar los materiales a la hora de realizar tus actividades?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

18.- ¿Conoces el organigrama del Centro de Computo?

- a) Si
- b) Hasta el momento no
- c) No

19.- ¿Estas de acuerdo con el lugar que tienes en el organigrama del centro de computo?

- a) Si
- b) Desconozco el lugar en el que me encuentro
- c) No

20.- ¿Consideras que tienes demasiada carga laboral?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

21.- ¿Tienes apoyo de los demás compañeros cuando necesitas ayuda?

- a) Si
- b) Algunas veces
- c) No

22.- ¿Como consideras tu carga de trabajo en relación a la de tus compañeros?

- a) Adecuada
- b) regular
- c) Demasiada

23.- ¿Observas algo que te molesta para desempeñar tu trabajo?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

24.- ¿Consideras que las relaciones entre el personal del Centro de computo son buenas?

- a) Si
- b) No siempre
- c) No

25.- ¿Tienes buena relación laboral con tu jefe inmediato?

- a) Si
- b) Hay diferencias
- c) No

26.- ¿Estas dispuesto a trabajar en Tiempo Extra cuando te requieren?

- a) Si
- b) Algunas veces
- c) No

Entrevistado: _____

Puesto que ocupa: _____

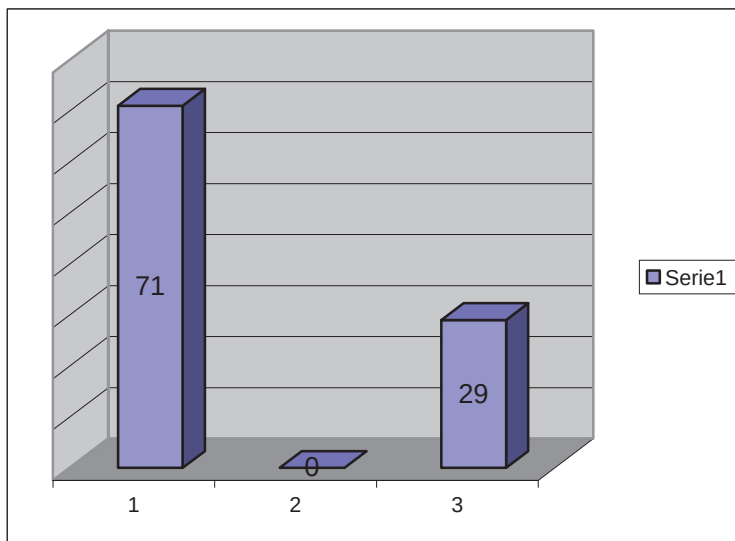
Entrevisto: _____

Fecha: _____

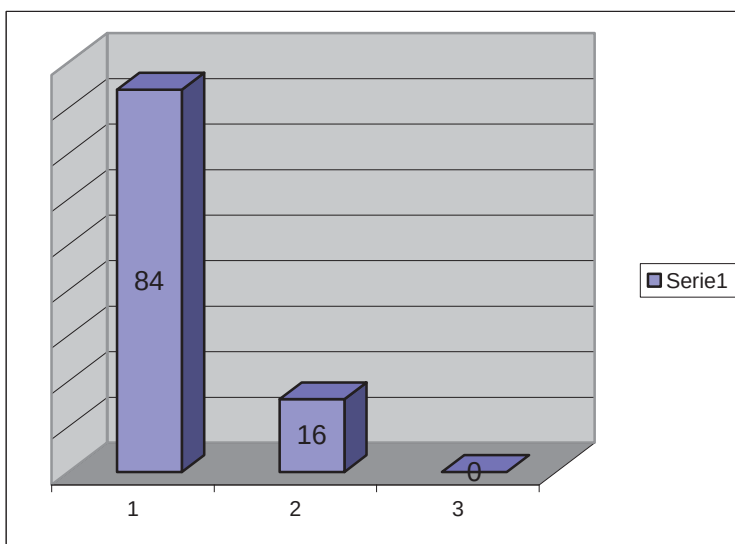
LAS GRAFICAS QUE SE MUESTRAN A CONTINUACION PERTENECEN AL EMPLEADO "A" EN CADA UNA DE LAS VARIABLES QUE SE UTILIZARON

CAPACIDAD

RESULTADOS SEGÚN EL JEFE

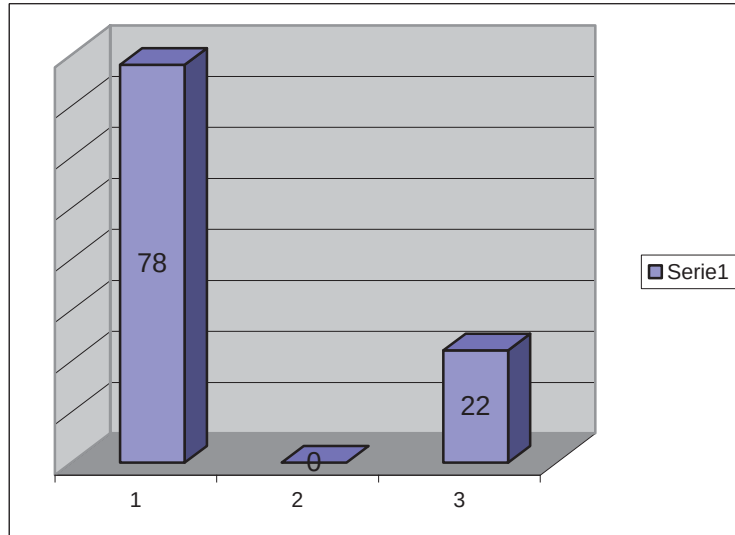


RESULTADOS SEGÚN EL EVALUADOR

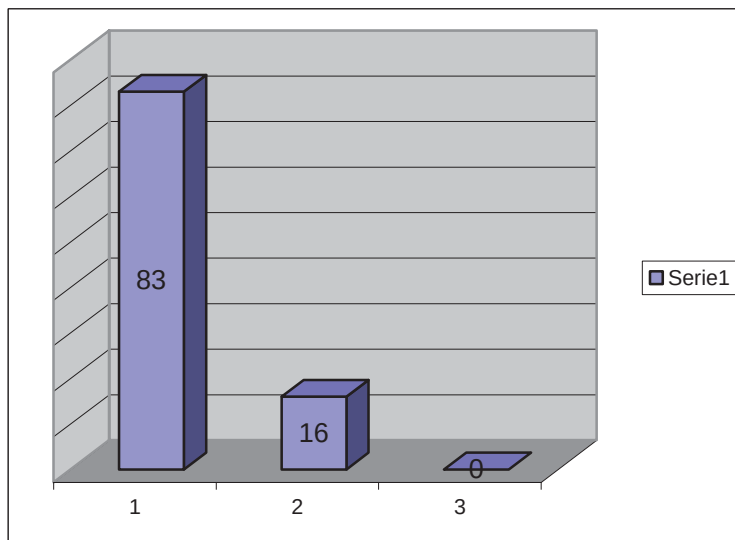


MOTIVACION

RESULTADOS SEGÚN EL JEFE

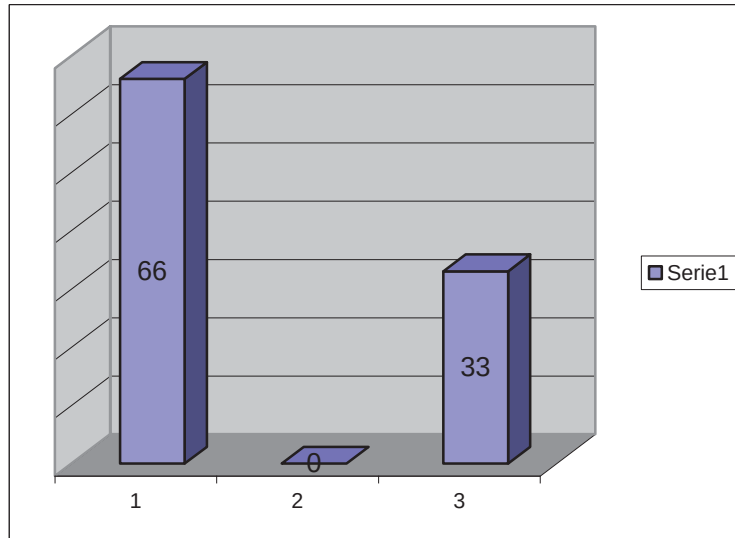


RESULTADOS SEGÚN EL EVALUADOR

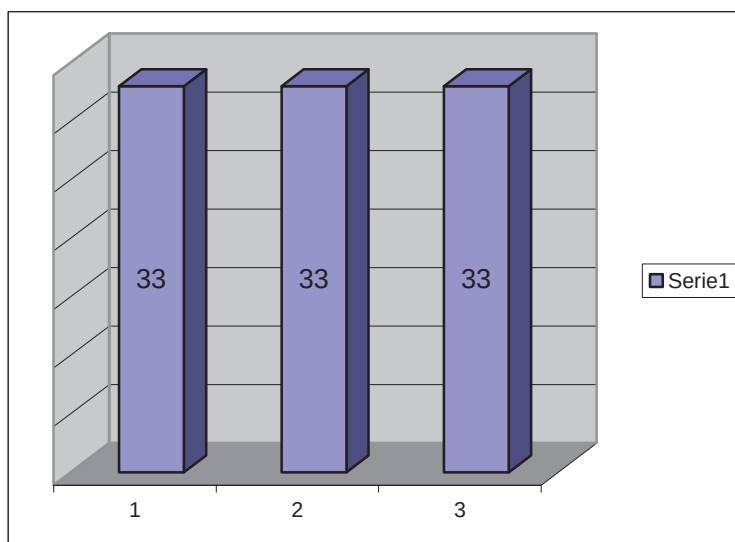


RELACIONES LABORALES

RESULTADOS SEGÚN EL JEFE

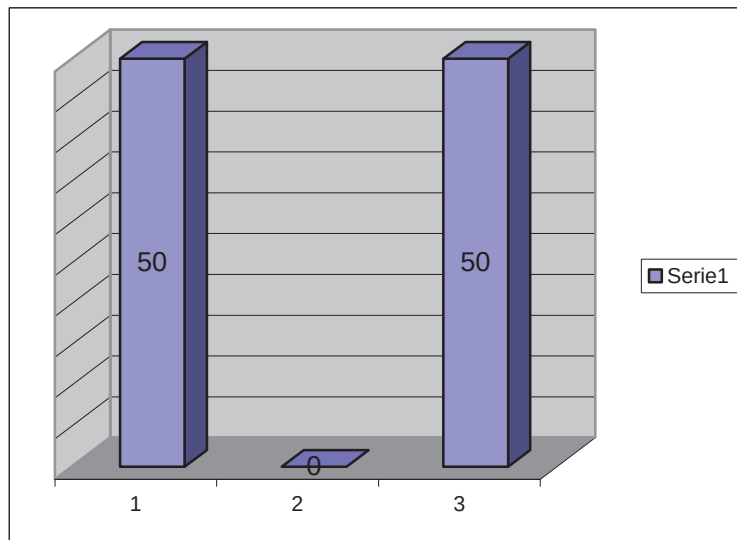


RESULTADOS SEGÚN EL EVALUADOR

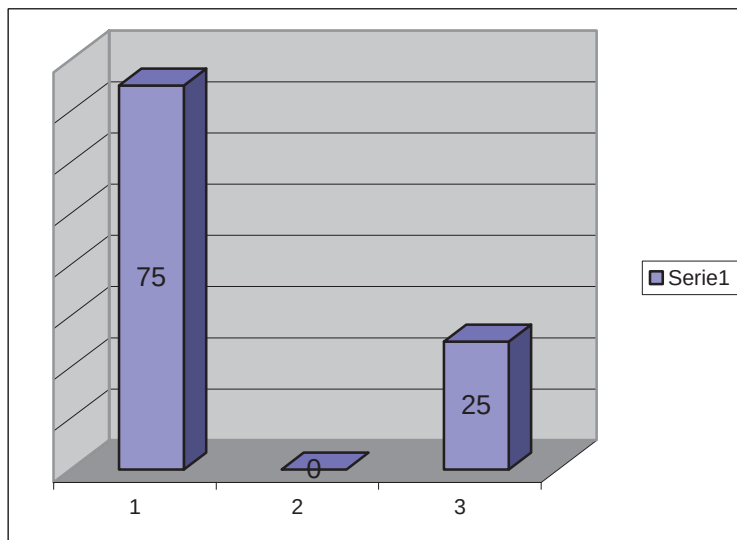


RESPONSABILIDAD

RESULTADOS SEGÚN EL JEFE

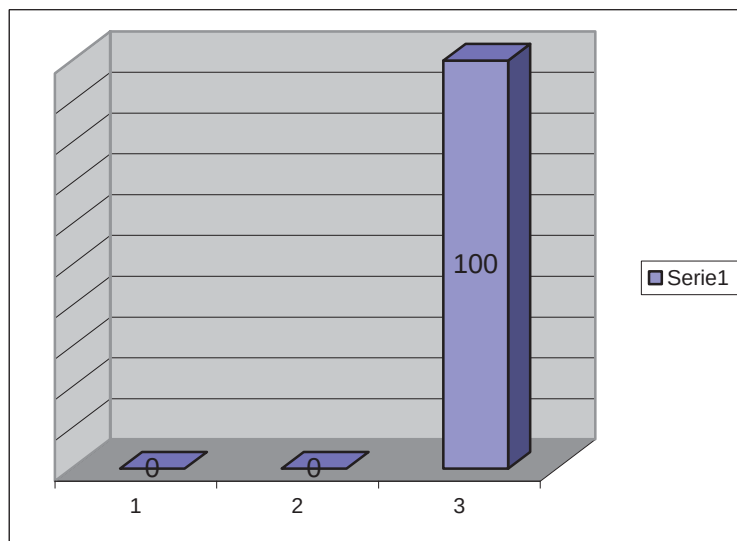


RESULTADOS SEGÚN EL EVALUADOR

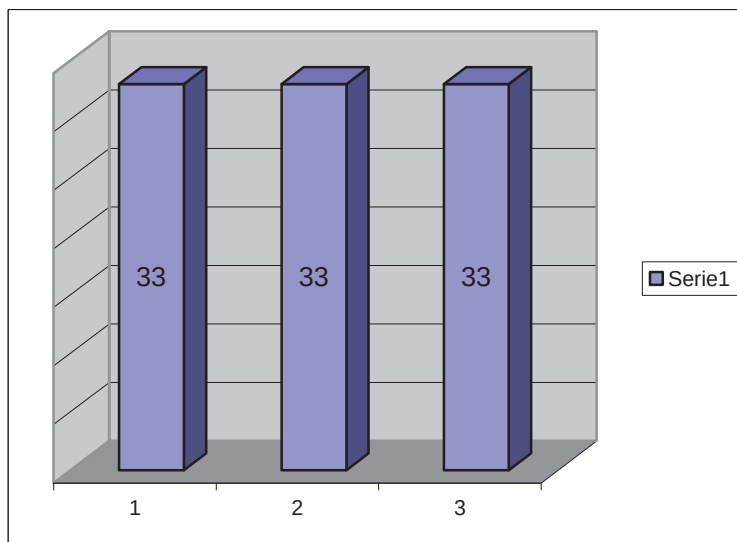


RECURSOS MATERIALES

RESULTADOS SEGÚN EL JEFE



RESULTADOS SEGÚN EL EVALUADOR



EMPLEADO “A” TECNICO ACADEMICO					
VARIABLE	CALIFICACION DE EL JEFE	CALIFICACION DE EL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71%	86%	78.5 %	50 %	39.25%
MOTIVACION	78%	83%	81%	10%	8.1%
RELACIONES LABORALES	66%	33%	5 %	10%	5%
RESPONSABILIDAD	50%	75%	62.5 %	25%	15.7%
RECURSOS MATERIALES	0%	33%	41%	.5%	2.05%
EI RESULTADO DE SU EVALUACION FUE DE UN 70.01 %					

Los resultados se obtuvieron de la siguiente manera

- Se clasificaron las preguntas en 5 variables las cuales ya mencionamos anteriormente.
- Para obtener el resultado de la calificación de el Jefe en cada una de las variables se tomo el numero de respuestas “a” que son la mejor opción y se dividido entre el numero de preguntas que se clasificaron en cada variable, lo mismo se hizo para obtener la calificación de el evaluador.
- El promedio se obtuvo sumando la calificación de El jefe y la de El Evaluador y el resultado es dividido entre 2.
- El porcentaje asignado a las variables fue asignado con opiniones de expertos y así se les dio un valor de acuerdo a la importancia que se considero para cada una de ellas.
- El total se obtiene multiplicando el promedio por el porcentaje asignado a las variables.

- El resultado final de la Evaluación se obtiene sumando el total de cada una de las variables.

Así fue la forma en que se llevo acabo la evaluación de cada uno de los empleados del Centro de Cómputo utilizando el mismo procedimiento para todo el personal.

A continuación se dan a conocer las tablas de resultados del personal del Centro de Cómputo.

EMPLEADO “B” TECNICO ACADEMICO ASOCIADO					
VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71 %	86%	78.5 %	50%	39.25 %
MOTIVACION	67%	83%	75 %	10%	7.5 %
RELACIONES LABORALES	66%	33%	50%	10%	5%
RESPONSABILIDAD	50%	75%	62.5 %	25%	15.70%
RECURSOS MATERIALES	50%	33%	4.10%	.5%	2.05%
EL RESULTADO DE SU EVALUACION FUE DE UN 72.35%					

EMPLEADO "C" TECNICO ACADEMICO MEDIO TIEMPO

VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71%	71%	71 %	50 %	35.5 %
MOTIVACION	83%	50%	66.5%	10%	6.65%
RELACIONES LABORALES	83%	66%	74.5 %	10%	7.45%
RESPONSABILIDAD	75%	75%	75 %	25%	18.62%
RECURSOS MATERIALES	33%	33%	33%	.5%	1.65%

EI RESULTADO DE SU EVALUACION FUE DE UN 69.87 %

EMPLEADO "D" ANALISTA PROGRAMADOR

VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71 %	43%	50%	50%	28.5%
MOTIVACION	66%	100%	83%	10%	8.3%
RELACIONES LABORALES	83.6 %	50%	67%	10%	6.70%
RESPONSABILIDAD	75%	75%	75%	25%	18.5%
RECURSOS MATERIALES	66%	33%	49.5%	.5%	2.48%

EL RESULTADO DE SU EVALUACION FUE DE UN 64.48 %

EMPLEADO “E” TECNICO ACADEMICO ASOCIADO “A”

VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	57.1%	57.10%	57.1%	50%	28.5%
MOTIVACION	66.6%	83.3%	75%	10%	7.5%
RELACIONES LABORALES	80.3%	83.3%	83%	10%	8.3%
RESPONSABILIDAD	50%	50%	50%	25%	5.0%
RECURSOS MATERIALES	66.6%	3.33%	50%	.5%	2.5%

EL RESULTADO DE SU EVALUACION FUE DE UN 51.80 %

EMPLEADO “ F ” TECNICO ACADEMICO MEDIO TIEMPO

VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71.4%	42.9%	57.1%	50%	28.5%
MOTIVACION	33.3%	100%	66.6%	10%	6.66%
RELACIONES LABORALES	83.3%	83.3%	83%	10%	8.3%
RESPONSABILIDAD	50%	50%	50%	25%	12.5%
RECURSOS MATERIALES	100%	100%	100%	.5%	5%

EL RESULTADO DE SU EVALUACION ES DE 60.96 %

EMPLEADO “ G” COORDINADOR SE SERVICIOS INFORMATICOS

VARIABLE	CALIFICACION DEL JEFE	CALIFICACION DEL EVALUADOR	PROMEDIO	% DE VARIABLE	TOTAL
CAPACIDAD	71%	71%	71%	50%	35.50%
MOTIVACION	83%	66%	74.5%	10%	7.45%
RELACIONES LABORALES	66%	83%	74.5%	10%	7.45%
RESPONSABILIDAD	75%	100%	87.5%	25%	21.88%
RECURSOS MATERIALES	66%	66%	66%	.5%	3.33%

EL RESULTADO DE SU EVALUACION ES DE 75.61 %

III.- RESULTADOS

La evaluación que se ha aplicado en este Centro de Computo desde mi punto de vista a los trabajadores les hace falta desarrollar mas sus capacidades, tener mejores relaciones laborales, cuando se presenta algún problema que dificulta realizar nuestro trabajo al 100 % lo mejor es decirlo al jefe inmediato y así darle una solución, entre mas unido sea el equipo de trabajo mejores serán los resultados. Hace falta delegar funciones, es cierto que al capacitar a las personas se pierde tiempo pero también puedes obtener resultados a largo plazo ya que las actividades que se realizan prácticamente son las mismas todo el tiempo y vale la pena que se deleguen las funciones así no solo una persona realiza la mayor carga de trabajo y se aprovecha el tiempo que tienen las demás personas libre, según los resultados por falta de recursos materiales hay ocasiones en que no se realizan los trabajos al tiempo en que son requeridos, el personal se encuentra motivado al momento de realizar sus actividades, muchos de los trabajadores no cuentan con el perfil que su puesto requiere, mas sin embargo lo han adquirido con la experiencia, los recursos materiales que utilizan muchas veces se le agotan y no los piden a tiempo, eso impide entregar el trabajo en el tiempo adecuado, las oficinas no se encuentran limpias eso muchas veces nos afecta porque no sientes agradable estar trabajando cuando un lugar esta sucio.

En general podemos concluir con que es un lugar donde se desarrollan muchas actividades e importantes para el funcionamiento de la empresa.

IV.- RECOMENDACIONES

- Asignar funciones de acuerdo al estudio que se tiene
- Delegar mas funciones
- Capacitar a las personas para que tengan conocimientos de las actividades
- que se realizan ahí no solo de las que desempeñan en su puesto
- Mejorar la limpieza de el lugar ya que es una forma de presentación de la empresa en la que laboran
- Cumplir con los horarios de trabajo y respetar el margen que tienen de tolerancia para llegar tarde.
- Realizar un Reglamento Interno del Centro de Computo
- Hacer saber al Jefe inmediato las inconformidades que el empleado tiene ya que cuando no se dice se provocan conflictos a largo tiempo.
- Pedir el material que se necesita a tiempo para poder desempeñar las actividades.

V. BIBLIOGRAFIA

Chiavento, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5 Edición. Bogota Colombia: McGraw- Hill.

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9 edición México, D.F.: McGraw – Hill.

Alfaro Calderón (2004). La gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México. Morelia, México: UMSNH-UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 1 edición México, D.F. Grupo Noriega editores