

**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL INTERPLAST S.A. EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN”**

**MARIA JESENIA CASTAÑO CANO
YUBEINY ATEHORTUA ZAPATA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGIA
MEDELLÍN
2007**

**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL INTERPLAST S.A. EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN”**

**MARIA JESENIA CASTAÑO CANO
YUBEINY ATEHORTUA ZAPATA**

**Trabajo de Aplicación en el desarrollo del diplomado en gerencia del talento
humano como requisito parcial para optar el Título de Psicólogas.**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGIA
MEDELLÍN
2007**

Nota de Aceptación

Presidente jurado

Jurado

Jurado

Medellín 08 de Febrero de 2007

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TITULO	14
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
4. JUSTIFICACION	18
5. ANTECEDENTES	20
6. MARCO REFERENCIAL	21
6.1 MARCO HISTORICO	21
6.1.1 Origen e Historia de la Evaluación de Desempeño	21
6.2 MARCO CONTEXTUAL	23
6.2.1 Reseña Histórica	23
6.2.2 Futuro y Tecnología	23
6.2.3 Calidad y Cumplimiento	24
6.2.4 Seriedad y Reconocimiento	24
6.3 MARCO LEGAL	25
6.3.1 Recursos Humanos	25
6.3.2 Generalidades	26
6.3.3 Infraestructura	26
6.3.4 Ambiente de Trabajo	26
6.4 MARCO CONCEPTUAL	26
6.5 MARCO TEÓRICO	28
6.5.1 Definición de Evaluación de Desempeño	28
6.5.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	29

6.5.3	Uso de la Evaluación de Desempeño	29
6.5.4	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	31
6.5.4.1	Beneficios para el Individuo	32
6.5.4.2	Beneficios para el Jefe	33
6.5.4.3	Beneficios para la Empresa	33
6.5.5	Métodos de Evaluación de Desempeño	34
6.5.5.1	Definición de Métodos	35
6.5.6	Problemas del Proceso de Evaluación	38
6.5.7	Comisión de la Evaluación de Desempeño	39
6.5.8	Pasos para Lograr Evaluaciones Válidas	40
6.5.9	Procedimiento para la Definición de Metas en la Evaluación de Desempeño	41
6.5.9.1	Etapa I: Determinación del propósito general del área a su cargo	42
6.5.9.2	Etapa II: Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma	42
6.5.9.3	Etapa III: Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área	43
6.5.9.4	Etapa IV: Establecimiento de Metas	43
6.5.10	Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño.	44
6.5.10.1	Retribución	45
6.5.10.2	Formación	45
6.5.10.3	Adecuación Persona / Puesto	45
6.5.10.4	Análisis de Potencial	45
6.5.10.5	Motivación	46
6.5.11	Necesidad humana de retroalimentación en la evaluación de desempeño.	46
7.	PROCESO METODOLÒGICO	48
7.1	TIPO DE ESTUDIO	48

7.2	MÈTODO	48
7.3	ENFOQUE	48
7.4	DISEÑO	49
7.5	POBLACION BENEFECIARIA	49
7.6	FUENTES DE INFORMACION	49
7.7	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	50
8.	ANÀLISIS DE RESULTADOS	51
8.1	ANALISIS GENERAL	51
8.2	ANALISIS POR PREGUNTA	54
9.	CONCLUSIONES	70
10.	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFIA	73
	ANEXOS	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1	54
TABLA 2	56
TABLA 3	57
TABLA 4	58
TABLA 5	60
TABLA 6	62
TABLA 7	64
TABLA 8	66
TABLA 9	68

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
GRAFICO 1	54
GRAFICO 2	56
GRAFICO 3	57
GRAFICO 4	58
GRAFICO 5	60
GRAFICO 6	62
GRAFICO 7	64
GRAFICO 8	66
GRAFICO 9	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO ENCUESTA	80
ANEXO B. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	83
ANEXO C. ENCUESTAS APLICADAS	84

RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO

RAE

- **TITULO**

Evaluación de desempeño formal en el área administrativa de Interplast s.a. en la ciudad de Medellín.

- **AUTORES**

MARIA JESENIA CASTAÑO CANO, YUBEINY ATEHORTUA ZAPATA

- **FECHA**

08 de Febrero de 2007, I Periodo Académico

- **TIPO DE IMPRENTA**

Procesador de palabras Word 98, imprenta Arial 12.

- **NIVEL DE CIRCULACION**

Limitado

- **ACCESO AL DOCUMENTO**

El documento se encuentra en las Instalaciones de la Fundación Universitaria Maria Cano, con sus autores: Maria Jesenia Castaño Cano y Yubeiny Atehortua Zapata; en la organización Interplast S.A.

- **LINEA Y SUBLINEA DE LA INVESTIGACIÓN**

Gestión Humana – Valoración del Talento Humano

- **MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO**

Diplomado

- **PALABRAS CLAVES**

Evaluación de Desempeño, Desempeño, Validez, Confiabilidad, Resultado, Análisis, Responsabilidad, Conciencia Organizacional.

- **DESCRIPCION DEL ESTUDIO**

Teniendo en cuenta la importancia de la Evaluación de Desempeño Formal en las organizaciones se ha querido determinar la necesidad de implementarla en Interplast S.A. por esta razón se realizó una encuesta al personal del área Administrativa de la empresa con el fin de conocer su perspectiva acerca de la implementación de la Evaluación de Desempeño Formal en su ambiente laboral.

- **CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

- Información general sobre la evaluación de desempeño formal en las organizaciones.
- Análisis de resultados de la información obtenida por medio de la encuesta.
- Recomendaciones sobre la importancia de incluir la evaluación de desempeño formal en la organización y formato propuesto para realizar una evaluación objetiva de sus empleados.

- **METODOLOGIA**

La investigación de tipo Aplicativo y su método es Deductivo.

- **CONCLUSIÓN**

La Evaluación de Desempeño Formal como método por el cual se logra mejores resultados tiene gran importancia para los empleados del área Administrativa de Interplast S.A. ya que les motiva al mejoramiento de sus funciones y al compromiso de alcanzar objetivos; por tal razón, se ha determinado la necesidad incluir la Evaluación de desempeño Formal en los procesos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

La evaluación para el desarrollo o desempeño, es un instrumento de la administración o gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. El sistema de evaluación de desempeño, reviste una importancia similar a la que puede tener un sistema de selección o promoción del personal, un sistema de salarios e incentivos para los trabajadores de la empresa. El sistema de evaluación de desempeño completa el sistema de selección, se interacciona directamente con los programas de desarrollo del personal y en algunos casos inciden en el sistema de salarios y competencias.

El sistema de evaluación de desempeño se convierte en un adecuado instrumento de gestión del talento humano que debe ser utilizado para acciones y programas de su desarrollo acordes con los objetivos de la empresa. Como fijación de nuevos propósitos, metas, organización del trabajo, compromisos o contratos del personal etc.

Esta prueba puede considerarse como un instrumento o medio que facilita la objetividad en la aplicación de una nueva política de administración, talento humano.

1. TITULO

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE
INTERPLAST S.A. EN LA CUIDAD DE MEDELLIN.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Para Interplast S.A. es realmente importante sus empleados y la vanguardia; por lo tanto, se a generado la necesidad de conocer de una manera formal y objetiva el cumplimiento de las responsabilidades, objetivos y funciones de los puestos de trabajo de sus empleados, en esta forma, se ha visto la Evaluación de Desempeño Formal como medio por el cual se pueda obtener un mejoramiento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador Interplast S.A.

La ausencia del diagnostico frente a la necesidad de la Evaluación de Desempeño Formal en el área Administrativa de la empresa, NO permite brindar información valiosa que nos brinde la posibilidad de identificar el nivel de importancia que tiene dicha evaluación; viéndola, como un método por el cual se obtenga una retroalimentación constructiva de su labor especifica en cada una de los empleados; siendo ellos, grandes Talentos Humanos de la institución misma.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar la necesidad de implementar la Evaluación de Desempeño Formal en el Área Administrativa de Interplast S.A. de la ciudad de Medellín?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la necesidad de implementar la Evaluación de Desempeño Formal en le Área Administrativa de Interplast S.A. de la ciudad de Medellín.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnóstico de las necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal en el Área Administrativa de Interplast S.A. de la ciudad de Medellín.
- Analizar los resultados obtenidos con el fin de crear un plan de acción según sean las necesidades actuales frente a la Evaluación de Desempeño en el Área Administrativa de Interplast S.A.
- Proponer estrategias de implementación de la Evaluación de Desempeño Formal en el Área Administrativa de Interplast S.A. con el fin de lograr un mejoramiento continuo de las Habilidades y calidad de trabajo de los empleados de la empresa.

4. JUSTIFICACION

La evaluación de desempeño busca medir habilidades de carácter técnico, pues todo puesto de trabajo en una empresa es creado para producir un resultado particular, por lo tanto una regla sencilla que puede establecerse a cerca de los comportamientos y resultados de los miembros de una organización es puntualizar resultados y comportamientos, pero siempre medir primero resultados para identificar si existe la necesidad de mejorarlos. Con el fin de brindar beneficios a la organización.

La implementación de una evaluación de desempeño en la empresa Interplast S.A. de Medellín trae consigo beneficios ya que esta arroja información en cuanto a las

Necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización, conlleva al mejoramiento en los procesos organizacionales originando la alta calidad en estos evaluando el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado para un cargo específico dentro de la empresa es por ello que una adecuada evaluación de desempeño es un método de impacto para la organización en general ya que el talento humano de la empresa Interplast S.A. constituye una parte importante ya que estos son el centro fundamental de la empresa y el sentirse evaluados en su ámbito laboral origina la motivación empresarial para contribuir día a día al

mejoramiento de todas aquellas actividades y funciones que se realizan en pro al bienestar de la organización.

5. ANTECEDENTES

En Interplast S.A. se realizó anteriormente un estudio sobre el impacto que generaría la implantación de de la evaluación de desempeño de 360 grados, también conocida como evaluación integral. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes: Medir el Desempeño del personal, Medir las Competencias (conductas), Diseñar Programas de Desarrollo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO HISTORICO

6.1.1 Origen e Historia de la Evaluación de Desempeño

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

Durante mucho tiempo los trabajadores se preocuparon por la eficiencia de la maquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa, esta teoría clásica de la administración o teoría de la maquina, no logro resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de las relaciones humanas, ocurrió una revisión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores, pasa a ser el hombre y surgieron algunas investigaciones:

¿Cómo medir y conocer la potencialidad del hombre?

¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente su potencial?

¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?

¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Con las primeras respuestas a estas interrogaciones y estudios sobre la motivación humana, surge la teoría Behaviorista de la administración, preocupada no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente por el propio comportamiento organizacional.

Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra conciente e inconcientemente las perspectivas de satisfacción y autorrealización que las actividades que desarrolla le permitan alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas operaciones fundamentales que conduzcan el comportamiento del hombre, dentro de la empresa. Con ello surgió la necesidad de una evaluación de desempeño ya que esta arroja resultados a cerca de la motivación que tiene el individuo para desarrollar su trabajo.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Reseña Histórica

Nuestra empresa es una industria dedicada a la transformación de plásticos por los sistemas de inyección y soplado. Fue fundada en el años de 1.981, básicamente para la fabricación de línea hogar. Posteriormente en el año de 1.989, se presento un cambio importante en la administración de la compañía, que trajo consigo diversificación en la línea de producción, se buscaron productos de mayor tecnología, más exclusivos que sustituyan importaciones y a la vez fueran atractivos a mercados externos. Fue así como nos dedicamos por mucho tiempo a la fabricación de moldes para las líneas de riego y acueducto, médica desechable, envases y empaques para cosméticos, alimentos, aseo personal, etc.

6.2.2 Futuro y Tecnología

Siempre un paso adelante, en continua innovación e investigación de sistemas, procesos y nuevas tecnologías que nos permita avanzar y permanecer como líderes frente a los desafíos que nos presenta día tras día el mercado global.

Nuestro futuro lo aseguramos con el diseño, desarrollo, producción y mejoramiento continuo en todas nuestras actividades.

6.2.3 Calidad y Cumplimiento

Nuestro compromiso con usted nos obliga a entregarle productos de la mejor calidad, con la oportunidad y el cumplimiento que usted requiere, respaldados por el reconocimiento del mercado en nuestros certificados ISO 9001 de aseguramiento de la calidad, que fortalece la credibilidad y confianza de los clientes en nuestra organización.

Tecnología de punta en nuestros moldes y maquinas, materiales de excelente calidad, control exhaustivo de productos y procesos de producción y cero rechazos y reproceso. Son características de Interplast S.A. que benefician a su organización y que finalmente se ven representadas en precios altamente competitivos que nos permiten participar masivamente en los mercados.

6.2.4 Seriedad y Reconocimiento

Mas de 20 años de experiencia y permanencia en el mercado como los mejores en estas líneas de producción, nos brinda la seriedad necesaria para continuar siendo lideres en la industria del plástico.

Las magnificas relaciones con nuestros clientes, proveedores y entidades financieras, dan fiel testimonio de la versatilidad en nuestra organización para lograr mantener contactos comerciales a los niveles que la situación lo requiera.

La confianza en lo que hacemos y como lo hacemos, nos hace grandes frente a nuestros competidores, desarrollando nuevos proyectos, invertir en ellos y responder al final por las metas propuestas, son situaciones que nos permiten observar el compromiso de nuestros colaboradores y nos fortalecen para seguir adelante, para crecer, crecer y permanecer, cumpliéndole a los que con nuestra compañía se identifican.

6.3 MARCO LEGAL

ISO 9000: 2000

Guía para las pequeñas empresas

6.3.1 Recursos Humanos

6.3.2 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

6.3.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

6.3.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

6.4.1 Objetividad: debe estar desligada de prejuicios, intereses o preferencias por parte de quien lo evalúa. Este resulta relativamente fácil de lograr en los primeros niveles operativos de la organización donde se producen cosas que pueden ser apreciables, observables, medibles, pero se hacen más abstractos y la función es menos concreta. El jefe al evaluar puede estar predispuesto.

6.4.2 Confiabilidad: este requisito del sistema de evaluación hace referencia a que la medida o puntaje obtenido debe ser consistente con respecto a la persona evaluada siempre y cuando, desde luego, su desempeño y trabajo sean y continúen siendo iguales.

6.4.3 Validez: esta evaluación deberá reflejar más fielmente posible la efectividad o in efectividad del evaluado.

6.4.4 Expectativas: es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado.

6.4.5 Salario: El dinero cumple un factor determinante para que el personal se interese más por su clima laboral y desempeño laboral.

6.4.6 Satisfacción Laboral: es importante conocer e identificar las falencias, necesidades, debilidades del personal con el propósito de buscar un mejoramiento continuo, mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber cuales son las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización empresarial para mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa.

6.4.7 Organización del Trabajo: evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones de un puesto de trabajo y de que manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto.

6.4.8 Evaluación del Desempeño: es una evaluación que se convierte en un instrumento que favorece un clima de dialogo y confianza, que incentiva y prepara a cada uno de los miembros de la organización para los permanentes cambios, ajustes y adaptaciones sucesivas de ella para el futuro y de su talento humano, para lograr un todo de congruencias entre individuo y organización.

6.4.9 Desempeño: un cierto número o serie de comportamientos dirigidos hacia un objetivo.

6.5 MARCO TEÓRICO

6.5.1 Definición de evaluación de desempeño

Según Rodríguez Nuria La "Evaluación del Desempeño"¹ es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible

¹ RODRIGUEZ, Nuria: **Evaluación del desempeño**, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 24, pp. [123-129], ISSN 10177507, Mayo 1999.

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.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

6.5.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ² no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

6.5.3 Uso de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los

² PEREZ Bris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 1990

recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios³:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

³ FIGUERO Lanfranco, Jose G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Sitio Web: <http://www.monografias.com>

6.5.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas⁴:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad⁵.

⁴ FIGUERO Lanfranco, Jose G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Sitio Web: <http://www.capitalhumano.com>

⁵ GUILLEN G., Carlos y GUIL B., Rocio. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw- Hill. España.1999 P 105.

6.5.4.1 Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles 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 (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

6.5.4.2 Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para⁶:

- 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 está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

6.5.4.3 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 transferencias.

⁶ HUNT, J. La dirección de personal en la empresa. España: Mc Graw-Hill. Interamericana de España. S.A. 1993. P.101.

- 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.

6.5.5 Métodos de Evaluación del Desempeño

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes⁷:

⁷ LIKERT, S; La organización humana, Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

6.5.5.1 Definición de métodos

- **Método Escala Gráfica:**

El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

- **Método Elección Forzada:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

Se rechaza a nivel individual y grupal, por que es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

- **Método de Investigación de Campo.**

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista (el profesor en nuestro caso), con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo.

Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.

De este método solo se van a rescatar algunos aspectos. Descartaremos aspectos tales como: el apoyo de un especialista, ya que en este caso serían los profesores de cada cátedra de cada integrante del grupo, los cuales, es poco probable, que tengan el tiempo para estar a nuestra disposición.

- **Método de los Incidentes Críticos.**

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Se rechaza a nivel individual y grupal algunos aspectos por que, es muy rígido no nos permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas, tiene opciones muy extremistas.

Se utilizaran aspectos a nivel grupal tales como: utilizar el método de la campana de Gauss y la vamos a dividir en tres aspectos, los cuales en todas las fases los vamos a corregir y potenciar.

- **Método de Comparación por Pares.**

Este método compara a los integrantes del grupo en turnos de a dos y se anota cual es el que se considera mejor en cuanto a desempeño.

Se rechaza el método por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

- **Método de Frases Descriptivas.**

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

Se rechaza por que, es muy simple y subjetivo, no entregará resultados claros sobre lo que queremos medir.

- **Método Autoevaluación.**

Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Se acepta el método y se utilizará conjuntamente con el método Escala Gráfica con utilización de puntos.

6.5.6 Problemas del Proceso de Evaluación

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran⁸:

- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.

⁸GARY L. Kreps "La Evaluación de Desempeño" Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 96-97.

- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

6.5.7 Comisión de la Evaluación de Desempeño

En algunas empresas la evaluación del desempeño 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 juicios⁹.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán 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.

⁹ BARQUERO Corrales, Alfredo: Administración de Recursos Humanos. Editorial UNED, Costa Rica, 1987. Pág 70.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de 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.

6.5.8 Pasos para Lograr Evaluaciones Válidas

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño¹⁰:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- 2) Determinar quién efectuará la evaluación.
- 3) Decidir sobre una filosofía de valuación.
- 4) Superar deficiencias de valuación.
- 5) Diseño de un instrumento de evaluación.
- 6) Retroalimentación de información a los empleados

¹⁰ BARQUERO Corrales, Alfredo: Administración de Recursos Humanos. Editorial UNED, Costa Rica, 1987.

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

6.5.9 Procedimiento para la Definición de Metas en la Evaluación de Desempeño

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.¹¹

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo

¹¹ CAMPERO G, Vidal H: Teoría General de Sistemas y Administración Pública. EDUCA, Costa Rica 1977.

que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas:

6.5.9.1 Etapa I Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando¹²:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

6.5.9.2 Etapa II Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia

¹² BARQUERO Corrales, Alfredo: Administración de Recursos Humanos. Editorial UNED, Costa Rica, 1987.

- Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.

6.5.9.3 Etapa III Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario¹³:

- Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

6.5.9.4 Etapa IV Establecimiento de Metas.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- Establezca cada meta de de manera precisa y cuantificable.

¹³ CEDEÑO Gómez, Alvaro: Administración de la Empresa. Editorial UNED, 1991.

- Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
- Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
- Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
- Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
- Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.

6.5.10 Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño.

Como instrumento de gestión de los Recursos Humanos, la Evaluación del Desempeño tiene aplicación muy directa en los principales procesos entre los que destacamos¹⁴:

¹⁴ CHIAVENATO, I: Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, 1988.

6.5.10.1 Retribución

Permite incorporar en este proceso un factor de gran motivación como es que se reconozca y contemple en la retribución una componente diferenciadora debida al propio desempeño de cada persona.

6.5.10.2 Formación

Las necesidades de mejorar de los evaluados son alcanzables, muy frecuentemente, vía formación por lo que la Evaluación del desempeño constituye una base importante para elaborar el Plan de Formación de la empresa.

6.5.10.3 Adecuación Persona / Puesto

También aquí es un elemento de apoyo importante para conseguir el mejor encaje de las personas en las organizaciones. En ocasiones, una baja evaluación puede ser debida a que esa persona no está en el puesto adecuado, lo que se puede apreciar con el análisis y seguimiento de la evaluación.

6.5.10.4 Análisis de Potencial

Las personas tienen muchas más competencias que las que normalmente emplean en su trabajo y a través del proceso de evaluación y de la comunicación

de resultados se puede detectar este potencial que la persona podría aportar a la empresa en su puesto de trabajo o incluso en otros.

6.5.10.5 Motivación

En este objetivo, tan perseguido por las empresas, tiene igualmente incidencia la Evaluación del Desempeño. La propia satisfacción que supone el conocer cómo es valorado uno en su trabajo y qué debe hacer para mejorar, es un factor indiscutible e importante de motivación. La consideración por el evaluado de que en función de esa evaluación pueden derivarse futuras mejoras profesionales o económicas supone también una componente de motivación importante.

6.5.11 Necesidad humana de retroalimentación en la evaluación de desempeño.

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere saber si se desempeñan bien. Un agricultor bien establecido, y de mucho éxito, recordaba con tristeza la indiferencia de su patrón cuando como joven, él y su familia de inmigrantes japoneses trabajaban con mucho esfuerzo en una granja norteamericana. Años después, al encontrarse con su antiguo patrón, el agricultor le preguntó por qué nunca les

había elogiado el esfuerzo. El antiguo patrón contestó: "Tenía miedo que dejaran de trabajar con tanto esfuerzo¹⁵".

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación. Por lo general, los encargados que buscan los rasgos y comportamientos positivos en la conducta de sus subalternos, y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación, podrán hacer sugerencias constructivas con más facilidad. Esto no significa que usted debería restarle importancia a las áreas que requieran mejoras. Al contrario, cuando se expresan de buen modo, con frecuencia el personal agradece las sugerencias para mejorar.

La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos, por ejemplo, decirle al mecánico que uno aprecia la calidad y puntualidad de las reparaciones. Por el contrario, los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas, el porcentaje de injertos que han prendido, baja en la mortalidad porcina, etc.

Algunos investigadores opinan que la retroalimentación resulta particularmente útil cuando los trabajadores se proponen lograr un objetivo¹⁶.

¹⁵ DONNELLY, Gibson JL, Ivancevich JM: Fundamentals of Management. Homewood, Illinois, 1990

¹⁶ GALVÁN Escobedo J: Proceso Administrativo. Editorial UNED, Costa Rica, 1980.

7. PROCESO METODOLÒGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

APLICATIVO: Porque se hace una comprobación de las hipótesis de forma presencial e incluyendo al personal de la organización en el cumplimiento de los objetivos, y obteniendo de esta forma información directa de los mismos. El trabajo fue centrado en y para una organización.

7.2 MÉTODO

DEDUCTIVO: El trabajo fue orientado hacia la observación de un tema o debilidad general dentro de la organización, con el fin de obtener información detallada de sobre la misma y generar posibles soluciones.

7.3 ENFOQUE

CUANTITATIVO: La fundamentación directa del trabajo esta centrada en el análisis de resultados y la estandarización de la información obtenida por medio del elemento de la encuesta.

7.4 DISEÑO

TRANSVERSAL: Por medio de esta investigación se puede conocer aspectos importantes de la Evaluación de Desempeño Formal en el personal Administrativo de Interplast S.A. determinando así las necesidades de la organización sobre el tema y encontrar posibles soluciones a estas.

7.5 POBLACION BENEFECIARIA

Los empleados y/o colaborados en el área administrativa, Dirección de Talento Humano, Directivos y en General toda la población que hace parte de Interplast S.A.

7.6 FUENTES DE INFORMACION

PRIMARIAS: Los datos o información obtenidos fueron recopilados directamente de los participantes de la investigación.

LA ENCUESTA: Es una técnica cuantitativa en la que se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

7.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

La encuesta como elemento primario de recolección de información acerca de las expectativas y motivaciones de los empleados sobre la implementación de la Evaluación de Desempeño Formal en Interplast S.A.

Es una encuesta que consta de nueve preguntas en donde se busca medir conocimientos, y motivación en los empleados de la empresa sobre la posibilidad de evaluar formalmente su trabajo como medio por el cual se logre un mejoramiento continuo del desempeño dentro del área Administrativa de Interplast S.A.¹⁷

¹⁷ Ver Encuesta (Anexo A)

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 ANALISIS GENERAL DE LA DE LA INFORMACION OBTENIDA DE LA ENCUESTA APLICADA

Según los datos obtenidos del total de la muestra de la población general, compuesta por 21 empleados del área Administrativa de Interplast S.A. (100%), referente a la Evaluación de Desempeño Formal el 52% tiene conocimiento que en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal y un 48% no saben si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal.

Un 100% considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para ellos como empleados; un 100% considera que la Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que piensa su Jefe de su labor como empleado.

Reconociendo la importancia de este método el 86% considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual puede lograr mejores resultados en su labor como empleado y un 14% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO es un proceso mediante el cual pueda lograr mejores resultados en su labor como empleado.

Un 14% considera que la Evaluación de Desempeño Formal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador y un 86% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO Formal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador.

Se indica entonces que un 71% considera que la Evaluación de Desempeño Formal puede mejorar la relación entre Jefe y empleado y un 29% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO mejoraría la relación entre Jefe y empleado.

Un 90% considera que le motiva que se analice su comportamiento como empleado y un 10% considera que NO le motiva que se analice su comportamiento empleado.

Se considera que un 100% que la entrevista con su empleador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño como empleado.

Información indica que un 5% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla un Compañero, un 75% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla el Jefe Inmediato, un 5% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla el Jefe de Talento Humano, un 5% considera

que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla otra persona y un 10% respondió con dos opciones.

En conclusión se considera en promedio que la mitad del personal conoce algún tipo de Evaluación de Desempeño.

La Evaluación de Desempeño Formal es considerada como un proceso positivo para el empleado, que le permite saber que piensa su Jefe de su labor, es identificado como un método mediante el cual el empleado logra mejores resultados.

En Cuanto a la Evaluación de Desempeño Informal se cree que no se ve afectada en ningún momento por dificultades del empleador en contra del evaluado.

Las relaciones entre Jefe y empleados se verían mejoradas por medio de la Evaluación de Desempeño Formal; así pues, les motiva el proceso; ya que, se puede llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su labor.

Se considera por lo tanto que la perna más adecuada para la realización de la Evaluación de Desempeño Formal es el Jefe Inmediato; ya que, es quien conoce con más exactitud las actividades del evaluado en su puesto de trabajo.

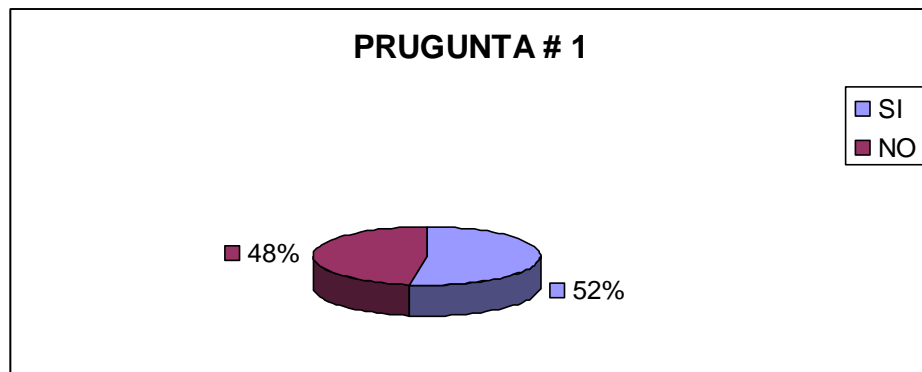
8.2 ANALISIS POR PREGUNTA DE LA INFORMACION OBTENIDA DE LA ENCUESTA APLICADA

¿TIENE USTED CONOCIMIENTO SI EN LA EMPRESA EXISTE UNA FORMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL?

TABLA 1

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	11	52%
NO	10	48%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 1



De las 21 personas encuestadas 11 de ellas que corresponden al 52% respondieron Si, 10 personas que corresponden al 48% respondieron NO.

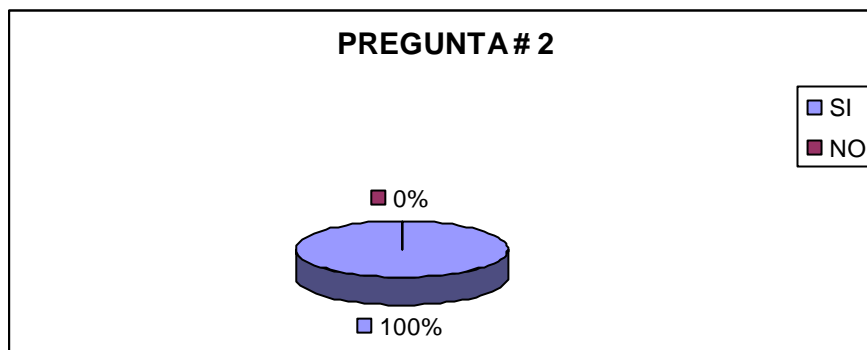
Este resultado indica que un 52% tiene conocimiento que en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal y un 48% no saben si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal.

¿CONSIDERA QUE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL ES UN PROCESO POSITIVO PARA USTED COMO EMPLEADO O COLABORADOR?

TABLA 2

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 2



De las 21 personas encuestadas 21 de ellas que corresponden al 100% respondieron Si.

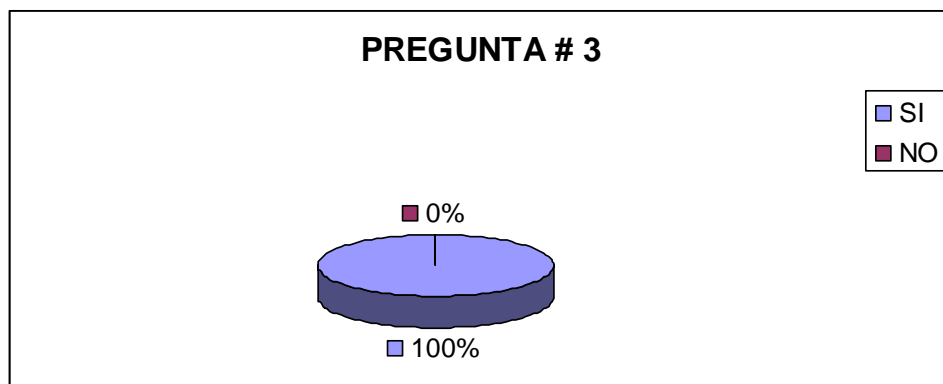
Este resultado indica que un 100% considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para ellos como empleados.

¿LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL LE PERMITE SABER QUE ES LO QUE PIENSA SU JEFE DE SU LABOR COMO EMPLEADO?

TABLA 3

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 3



De las 21 personas encuestadas 21 de ellas que corresponden al 100% respondieron Si.

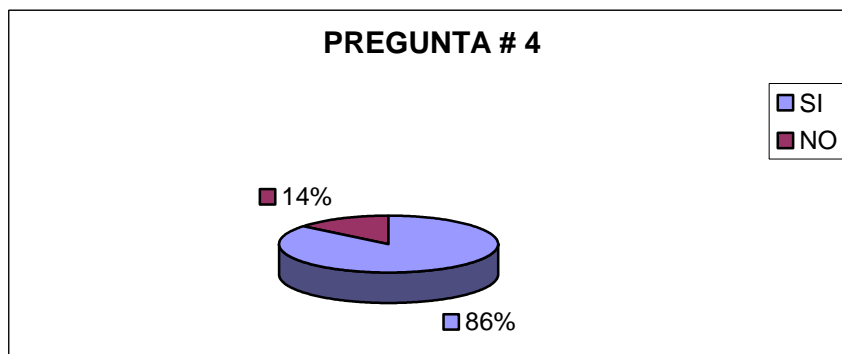
Este resultado indica que un 100% considera que la Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que piensa su Jefe de su labor como empleado.

¿CONSIDERA QUE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL ES UN PROCESO MEDIANTE EL CUAL USTED COMO TRABAJADOR PUEDE LOGRAR MEJORES RESULTADOS EN SU LABOR?

TABLA 4

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 4



De las 21 personas encuestadas 18 de ellas que corresponden al 86% respondieron Si, 3 personas que corresponden al 14% respondieron NO.

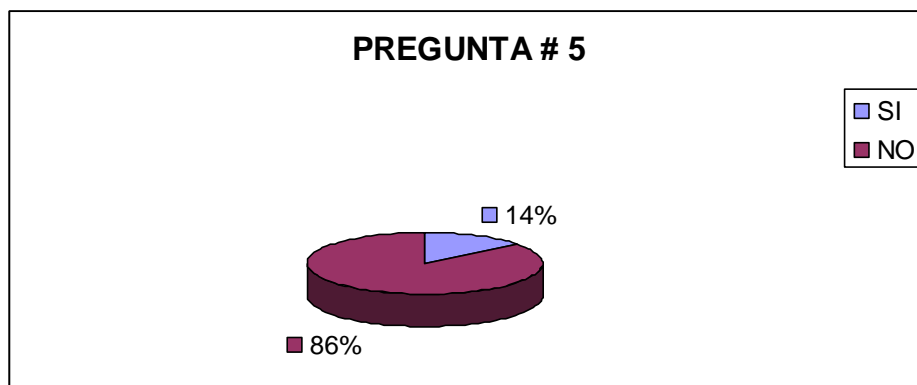
Este resultado indica que un 86% considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual puede lograr mejores resultados en su labor como empleado y un 14% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO es un proceso mediante el cual pueda lograr mejores resultados en su labor como empleado.

¿CONSIDERA QUE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INFORMAL PUEDE VERSE AFECTADA POR ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL EVALUADOR TALES COMO PROBLEMAS PERSONALES, PREJUICIOS, ENTRE OTROS EN CONTRA SUYO?

TABLA 5

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	3	14%
NO	18	86%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 5



De las 21 personas encuestadas 3 de ellas que corresponden al 14% respondieron Si, 18 personas que corresponden al 86% respondieron NO.

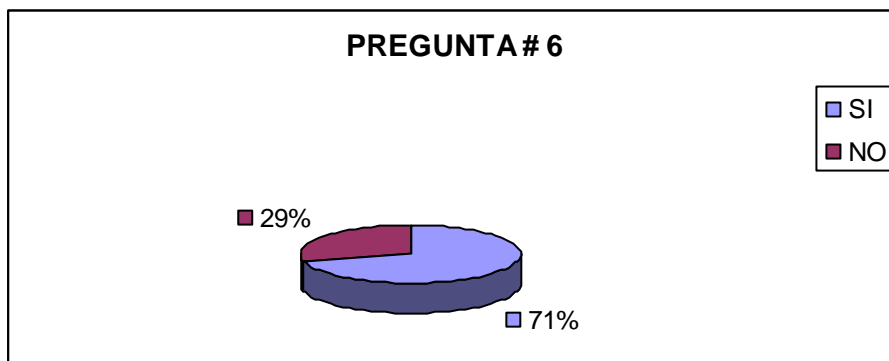
Este resultado indica que un 14% considera que la Evaluación de Desempeño Formal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador y un 86% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO Formal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador.

¿LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMAL MEJORARÍA LAS RELACIONES ENTRE SU JEFE Y USTED?

TABLA 6

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	POCENTAJE
SI	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 6



De las 21 personas encuestadas 15 de ellas que corresponden al 71% respondieron Si, 6 personas que corresponden al 29% respondieron NO.

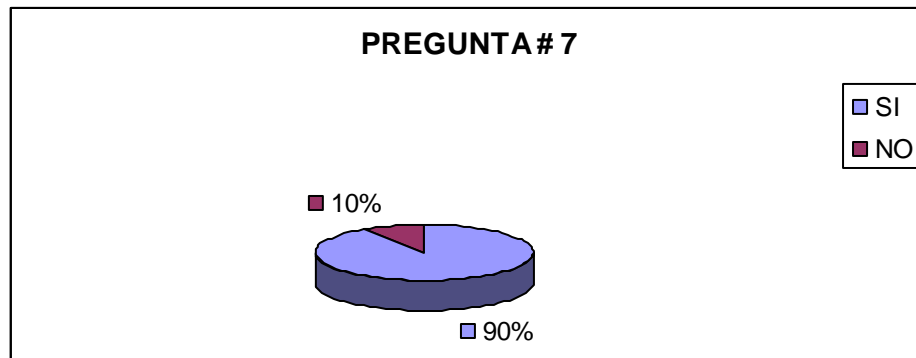
Este resultado indica que un 71% considera que la Evaluación de Desempeño Formal puede mejorar la relación entre Jefe y empleado y un 29% considera que la Evaluación de Desempeño Formal NO mejoraría la relación entre Jefe y empleado.

¿LE MOTIVA QUE SE ANALICE SU COMPORTAMIENTO COMO EMPLEADO?

TABLA 7

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 7



De las 21 personas encuestadas 19 de ellas que corresponden al 90% respondieron Si, 2 personas que corresponden al 10% respondieron NO.

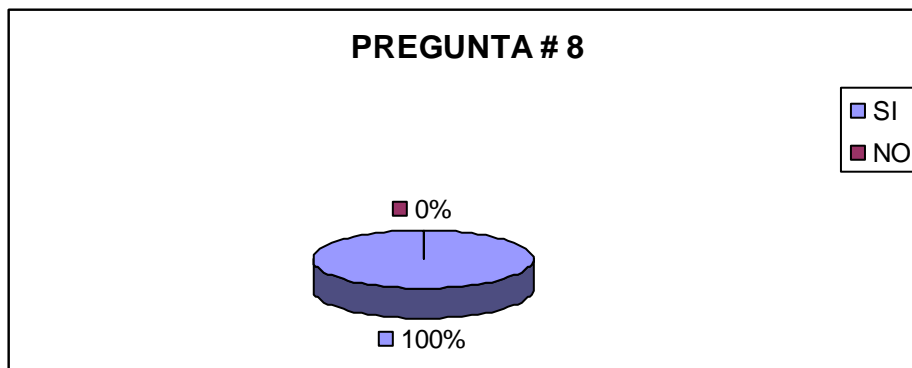
Este resultado indica que un 90% considera que le motiva que se analice su comportamiento como empleado y un 10% considera que NO le motiva que se analice su comportamiento empleado.

¿LA ENTREVISTA CON SU EVALUADOR LE SERIA PRODUCTIVA PARA LLEGAR A MUTUOS ACUERDOS EN EL LOGRO DEL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO?

TABLA 8

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 8



De las 21 personas encuestadas 21 de ellas que corresponden al 100% respondieron Si.

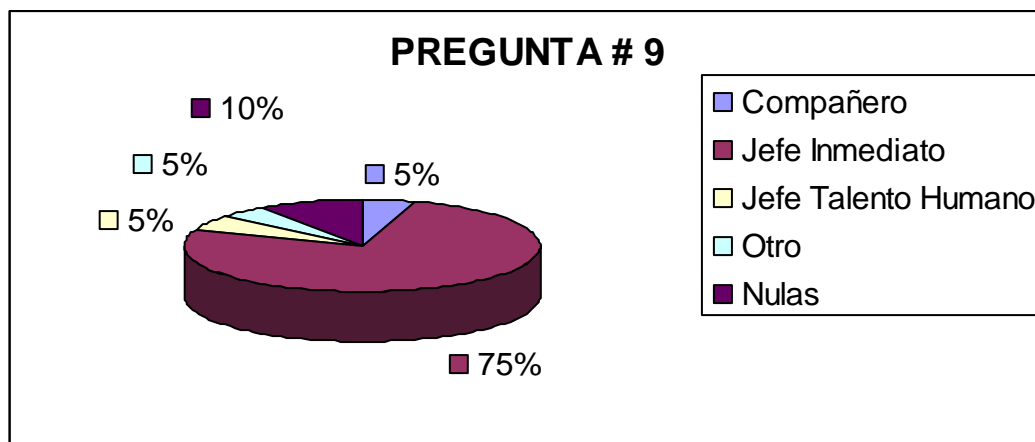
Este resultado indica que un 100% considera que la entrevista con su empleador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño como empleado.

CONSIDERA QUE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL DEBE SER APLICADA POR:

TABLA 9

RESPUESTAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJES
COMPAÑERO	1	5%
JEFE INMEDIATO	16	75%
JEFE TALENTO HUMANO	1	5%
OTRO	1	5%
NULAS	2	10%
TOTAL	21	100%

GRAFICA 9



De las 21 personas encuestadas 1 de ellas que corresponden al 5% respondieron que un compañero, 16 personas que corresponden a un 75% respondieron que el Jefe Inmediato, 1 persona que corresponde al 5% responde que el Jefe de talento Humano, 1 persona que corresponde al 5% responde a otro y 2 personas que corresponden al 10% respondieron con dos opciones.

Este resultado indica que un 5% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla un Compañero, un 75% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla el Jefe Inmediato, un 5% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla el Jefe de Talento Humano, un 5% considera que la Evaluación de Desempeño Formal de Evaluarla otra persona y un 10% respondió con dos opciones.

9. CONCLUSIONES

- Implementar un sistema de Evaluación del Desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.
- La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.
- La calidad del proceso de Evaluación del Desempeño está en dependencia del método usado para llevarlo a cabo, por lo que se ha propuesto un sistema de evaluación formal para el logro de una información mas objetiva y acertada.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la información obtenida del análisis de resultados en la aplicación de las encuestas se propone a la organización la implementación de la Evaluación de Desempeño Formal en el área Administrativa como herramienta fundamental para conocer de forma objetiva el cumplimiento de actividades, objetivos y metas de los empleados.

Por esta razón se ha creado un formato de Evaluación de Desempeño Formal el cual se ajustaría perfectamente a las necesidades de la empresa ya que en este se tienen en cuenta diferentes factores que hacen parte de la cultura organizacional y del ambiente laboral de los empleados¹⁸.

Este formato fue basado del Departamento Administrativo de la Función Pública pero modificado para las necesidades de los empleados de Interplast S.A.

La aplicación de la Evaluación de Desempeño Formal se debe hacer en periodos de seis meses ya que es un tiempo apropiado para la ejecución y obtención de logros establecidos del personal. El diseño es corto, fácil de usar y muy rápido disminuyendo de esta forma las diferentes dificultades que esto pueda ocasionar en la producción individual.

¹⁸ Formato, Evaluación de Desempeño Formal. (Anexo B)

Las instrucciones adecuadas para la aplicación del formato para la Evaluación de Desempeño Formal son las siguientes:

- Se debe estar presente tanto el evaluado como el evaluador.
- Leer y escribir detenidamente la información que pide el formato sin olvidar ningún dato. Toda la información es necesaria e importante.
- Seguir cada uno de los pasos descritos en el formato.
- Firmar el formato después de terminar la Evaluación de Desempeño.

BIBLIOGRAFIA

ALLEST, Marta Alicia. Evaluación de Desempeño. Editorial Norma, 1996. Medellín.

BARQUERO. Alfredo: Administración de Recursos Humanos. Editorial UNED, Costa Rica, 1987.

CAMPERO G, Vidal H: Teoría General de Sistemas y Administración Pública. EDUCA, Costa Rica 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mac Graw-Hill. Interamericana. 1994. p. 36.

DONNELLY JH, Gibson JL, Ivancevich JM: Fundamentals of Management. Homewood, Illinois, 1990.

GARY L. Kreps "La Evaluación de Desempeño" Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 96-97.

KINNEAR, Thomas. Investigación de Mercados, un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1989.

URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Primera Edición. Bogotá,. 2001. 73 p.

WERTHER WB, Davis K: Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1989.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

----- SI

----- NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

----- SI ----- NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

----- SI ----- NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

----- SI ----- NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

----- SI ----- NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

----- SI ----- NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

----- SI ----- NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

----- SI ----- NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

----- Un Compañero

----- Jefe Inmediato

----- Jefe de Talento Humano

----- Otro

Cual -----

ANEXO B

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Formato propuesto de Evaluación de Desempeño ajustado a las necesidades de la empresa, el cual es formal y objetivo¹⁹.

¹⁹ Formato de Evaluación de Desempeño propuesto en la siguiente pagina.

ANEXO B

ENCUESTAS RESPONDIDAS

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

2. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

X SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

X Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

X SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

X Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI **NO**

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI **NO**

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI X NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

X Otro

Cual: **Experto en la Evaluación de Desempeño**

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI X NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI -NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero X Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

X SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

X Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI **NO**

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI **NO**

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI X NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero X Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

X SI **NO**

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI **NO**

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le seria productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero Jefe Inmediato Jefe de Talento Humano

Otro

Cual -----

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

X SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

X Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

X Otro

Cual: **Comité de Evaluación Administrativo**

INTERPLAT S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

La siguiente encuesta esta destinada a conocer y diagnosticar las “necesidades de implementar la Evaluación de Desempeño Formal” dentro de la empresa, específicamente en el Área Administrativa.

Esto hace parte de una investigación que adelanta el Departamento de Recursos Humanos.

Para la solución de la encuesta, marca con una **X** la respuesta.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FORMAL: Es aquella evaluación que se realiza en periodos de tres a seis meses y de una forma estructurada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO INFORMAL: Es aquella evaluación que se realiza periódicamente y de una forma poco estructurada, en forma de conversatorio.

1. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa existe una forma de Evaluación de Desempeño Formal?

SI **X** NO

2. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso positivo para usted como empleado o colaborador?

X SI NO

3. ¿La Evaluación de Desempeño Formal le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?

X SI NO

4. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

X SI NO

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Informal puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

X SI NO

6. ¿La Evaluación de Desempeño Formal mejoraría las relaciones entre su Jefe y usted?

X SI NO

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

X SI NO

8. ¿La entrevista con su Evaluador le sería productiva para llegar a mutuos acuerdos en el logro del mejoramiento de su desempeño?

X SI NO

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño Formal debe ser aplicada por:

Un Compañero

X Jefe Inmediato

Jefe de Talento Humano

X Otro

Cual: **Comité de Evaluación Administrativo**