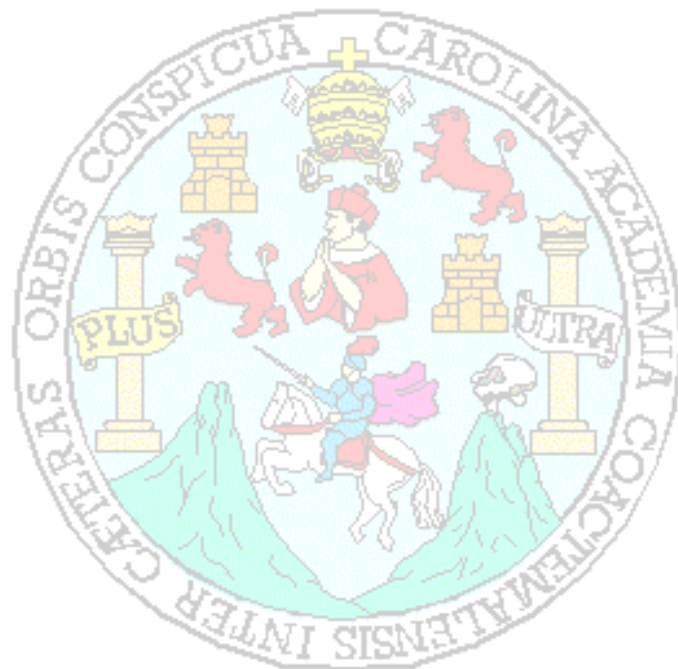


**"DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA
GUATEMALTECA PALMAS DEL HORIZONTE, S.A."**

PR

JELA DE



GUATEMALA, MARZO 2006

ÍNDICE

Prólogo	3
Capítulo I	
Introducción	6
Marco Teórico	8
Aspectos generales de la Evaluación de Desempeño	
La evaluación de desempeño como un programa de apoyo en otras áreas de la administración de recursos humanos.	
Métodos y técnicas de la evaluación del desempeño	
Evaluación de desempeño como uno de los modernos instrumentos de la Administración de Recursos Humanos	
Capítulo II	
Técnicas e Instrumentos	20
Capítulo III	
Presentación y análisis de resultados	22
Interpretación de resultados	
Capítulo IV	
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Bibliografía	37
Anexos	38
Resumen	45

PRÓLOGO

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde el momento que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación de desempeño, anteriormente se utilizaban sistemas basados en auto calificaciones hechas por los miembros de cada lugar de trabajo, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus colaboradores e informes especiales realizados por cualquier compañero que creyera tener información acerca de su propio desempeño, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

La investigación realizada se tituló "Diagnóstico de la Efectividad Laboral en la Empresa Guatemalteca Palmas del Horizonte, S.A."; la cual se dedica a la producción de banano, palma, extracción y refinación de aceite.

Esta investigación reflejó la productividad de cada colaborador; por medio de parámetros acerca del desarrollo de su trabajo, interés por el trabajo, productividad y calidad del trabajo, atención al cliente, responsabilidad, iniciativa y cooperación, cumplimiento de normas y lealtad a la empresa, planeación, organización y dirección del trabajo; esto brindará el apoyo estratégico al recurso humano y detectará las brechas para desarrollar las debilidades de los colaboradores dentro de la empresa.

El desempeño individual depende de las habilidades y capacidades del colaborador y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo el desempeño del puesto está en función de variables que condicionan al colaborador las cuales son: El valor de las recompensas, capacidad del individuo, esfuerzo individual, percepción de que las recompensas dependen

del esfuerzo, percepción acerca del papel desempeñado, esto teniendo como consecuencia la eficiencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

La presente investigación se efectuó con el fin de diseñar una herramienta que permita evaluar los principales factores que interactúan en el desempeño laboral de los colaboradores y como consecuencia realizar un análisis de las principales debilidades y presentárselas a la empresa para que diseñe un plan integral para que desarrolle todas estas brechas que se detecten en los colaboradores de Palmas del Horizonte, S.A.

La finalidad de que la empresa Palmas del Horizonte, S.A., cuente con un procedimiento estandarizado de Evaluación de Desempeño.

La efectividad laboral puede estar influenciada por diversos factores los cuales son: el clima de una organización, la motivación intrínseca y extrínseca, la adecuación incorrecta del individuo al cargo, las necesidades con que el colaborador cuenta, entre otros.

La evaluación de desempeño es un proceso que se utilizó para estimular y detectar las cualidades del colaborador. La misma permitirá localizar problemas de desarrollo laboral dentro del ambiente laboral. Estos elementos servirán de apoyo estratégico para la integración del colaborador con la empresa.

El diagnóstico de la evaluación de desempeño buscó la mejora continua en el desempeño del colaborador no haciendo un juicio superficial y unilateral del empleador con respecto al colaborador sino profundizar y ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo que generará un benéfico mutuo tanto para la organización como para los colaboradores.

Es importante diseñar una herramienta de evaluación del desempeño para detectar la baja productividad de funciones y para ayudar a que el colaborador se adapte y se desarrolle continuamente en las tareas que su puesto le requiera, y como resultado sea más productivo y competitivo.

Esta investigación tiene un enfoque orientado a tomar al colaborador desde el punto de vista humano como un ser dinámico y participativo que se compromete con la organización para así desarrollarse dentro de su puesto de trabajo, logrando una mayor productividad para beneficio de la empresa Empresa de Palmas del Horizonte, S.A., así como para el colaborador.

Los Objetivos de la investigación fueron: Elaborar una herramienta efectiva de evaluación del desempleo para diagnosticar la efectividad laboral dentro de la empresa guatemalteca de Palmas del Horizonte, S.A.

Evaluar el desempeño individual, basado en metas que apoyen y sean coherentes a los objetivos de la empresa guatemalteca Palmas del Horizonte, S.A.

Generar clima de cooperación y apoyo entre el jefe y el colaborador, basado en un marco de referencia que permita conocer resultados de los logros en el trabajo.

Detectar las posibles necesidades de capacitación y entrenamiento para los colaboradores.

Identificar niveles de competencia laboral dentro de los colaboradores de distintas áreas de la empresa.

Agradezco a la Gerencia General de Palmas del Horizonte, S.A., por el apoyo y el asesoramiento que nos brindaron en todo momento, en especial a la Gerencia de Recursos Humanos, dado a que ellos fueron quienes nos introdujeron dentro de las diferentes áreas de trabajo.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un elemento que se ha trabajado poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño dentro de una empresa es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Con el paso del tiempo las organizaciones lograban resolver problemas relacionados con las máquinas, pero no con el colaborador. En la actualidad la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada colaborador en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Se ha detectado que la mayoría de empresas nacionales no tienen un procedimiento para evaluar el desempeño y es importante que el recurso humano de una empresa se encuentre en constante evaluación, para lograr el desarrollo empresarial en sus colaboradores por medio de medición constante de procedimientos de los mismos.

La evaluación del desempeño es un proceso que se utiliza para estimular o juzgar las cualidades del colaborador. La misma permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del colaborador a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad.

La investigación se tituló "Diagnóstico de la Efectividad Laboral en la Empresa Guatemalteca Palmas del Horizonte, S.A."; ésta investigación reflejará la

productividad de cada colaborador; por medio la elaboración y aplicación de una herramienta que contiene parámetros previamente definidos.

Marco Teórico

Aspectos generales de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basado en el principio, que para alcanzar resultados es necesario medir el rendimiento de los colaboradores. En la evaluación del desempeño los jefes y los colaboradores identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno de los términos de resultados esperados, emplean esos objetivos como guías para el mejoramiento en el desempeño individual. El colaborador tiene que saber y entender qué, en términos de desempeño, se espera de él, en función de las metas del área y su superior debe saber que contribución puede exigir y esperar del colaborador, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

“El factor humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, pero estos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y alcances presupuestales”.¹

Los tiempos precipitados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos piden asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos. No podemos considerar todavía hoy, que la “Mano de obra” es insensible al funcionamiento empresarial, puesto que con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la “competencia empresarial”, un concepto que se interpreta como una lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en

¹ Alles, Martha Alicia. **“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”**, Granacia, Buenos Aires Argentina, 2000, Pág. 25

realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como colaboradores y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad, lo que se traduce en: Obtener el máximo resultado al mas bajo costo y con el menor esfuerzo. Situación que se establece como una filosofía que indica que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo y mayor interés.

“La evaluación del desempeño es la medida de algunos aspectos del desempeño humano por medio de pruebas objetivas que exigen contenidos cuidadosamente seleccionados y métodos de actuación e interpretación rigurosos”.²

En general, una evaluación de desempeño es aplicada por profesionales en Recursos Humanos, con el apoyo de las jefaturas de cada departamento. La interpretación se basa en la comparación de las respuestas del colaborador con los niveles previamente establecidos mediante las tres respuestas habituales. Su utilidad dependerá de su capacidad para predecir el comportamiento (validez externa). Al ofrecer información sobre la conducta de una persona y sus respuestas o resultados ante determinadas situaciones, son una gran ayuda a la hora de tomar decisiones.

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador”.³ La mayor parte de los colaboradores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y los colaboradores que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de

² Arthur, Diane. “**Selección Efectiva de Personal**”, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1992, Pág. 35.

³ Ibid, Arthur, Diane Pag 58.

retroalimentación, se puede identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el colaborador. Además muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación del desempeño puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

“Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El mismo debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores y a los departamentos que pertenecen”⁴.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño a los colaboradores de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos del alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación del desempeño, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del colaborador.

⁴ Chiavenato, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”** Nomos S.A., Bogotá Colombia, 2001, Pág. 95

“El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto”⁵. Los sistemas de evaluación del desempeño deben estar directamente relacionados con el puesto ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables, se entiende que el sistema de evaluación de desempeño califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

No se esta interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varia de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. “El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar, una perfecta relación de costo-beneficio”.⁶ A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo esta en función de todas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. “La evaluación de los colaboradores que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de

⁵ Newstrom W. John. “**Comportamiento Humano en el Trabajo**”. Candiani S.A., México, 1996, Pág. 87

⁶ Zepeda Herrera, Fernando “**Psicología Organizacional**”, Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A., Pág. 27

progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros"⁷. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación de desempeño como un programa de apoyo en otras áreas de la Administración de Recursos Humanos.

También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la Evaluación del Desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del colaborador, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado, el evaluado debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse

⁷ Ibid, Zepeda Herrera, Fernando Pág. 64

éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”⁸. Para alcanzar este objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios los cuales son:

Adecuación del individuo al cargo.

Capacitación.

Promociones.

Incentivo salarial por buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y colaboradores.

Autoperfeccionamiento del empleado.

Información básica para la investigación de recursos humanos.

Calculo del potencial de desarrollo de los colaboradores.

Estimulo a la mayor productividad.

Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

Retroalimentación de información al colaborador evaluado.

Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias entre otros.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el colaborador, el gerente, la organización y la comunidad.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador.

Para poder entender con mayor profundidad este tema haremos mención sobre los diferentes métodos para medir la evaluación de desempeño.

“Es importante mencionar sobre los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una

⁸ Chruden, Sherman. “**Administración del Personal**”, Continental S. A., México, 1985, Pág. 72.

tiende a construir su propio sistema de evaluación de gerentes y colaboradores⁹. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos involucrados. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Métodos y técnicas de evaluación del desempeño.

1. **Evaluación de 360 grados:** Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea valuado por su entorno: jefes, pares y subordinados. Para que esta evaluación sea más completa se pueden incluir proveedores o clientes.

2. **Métodos de las escalas gráficas:** Es el más utilizado y divulgado en una Evaluación de Desempeño, evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Algunas empresas utilizan el método de escala grafica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los colaboradores.

Ventajas del método de las Escalas Graficas:

- Brinda a los evaluados un instrumento de evaluación de fácil comprensión y a de aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación
- Exigen poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas.

- No permite mucha flexibilidad al evaluador.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.

⁹ Thompson, Arthur A. “Dirección y Administración Estratégicas”, Carboyon S. A., México, 1997, Pág. 55

3. El Método de Elección Forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

Ventajas del método de elección forzada:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque eliminan el efecto de halo o generalización.
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada:

- Su elaboración e implementación son complejos, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados

4. Método de Investigación de Campo: Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Ventajas del método de investigación de campo:

- Permite al supervisor una visualización no sólo el contenido e los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigios.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación e alto nivel en la evaluación del colaborador.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada colaborador, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.

Desventajas del método de investigación de campo:

- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada colaborador, llevada a cabo con el supervisor.

5. Método de Incidentes Críticos: Se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus colaboradores.

6. Método de Comparación por Pares: Compara a los colaboradores de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

7. Método de Frases Descriptivas: Es ligeramente diferente del método de elección forzada por que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del colaborador y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

La evaluación de desempeño como uno de los modernos Instrumentos de la Administración de Recursos Humanos.

“Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño consisten en la rápida apertura económica global que presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante”¹⁰.

La aproximación producida por la comprensión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, sea individual o colectivo. Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de lo que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones para que puedan ser blanco de ellos y al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. “La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación”¹¹.

¹⁰ Op. Cit Alles, Martha Alicia. Pág. 367

¹¹ Reyes Ponce, Agustín, “**Administración de Empresas Teoría y Práctica**“, Limusa, México, Pág. 145

La evaluación del desempeño como elemento integrador de las practicas de Recursos Humanos. La empresa trata de identificar talentos que responderán sólo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continua y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplia los procesos de aplicación en el sentido de indicar si los colaboradores están bien integrados en sus cargos y tareas. Así mismo, complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. Y finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.

En consecuencia, la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. "El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos"¹².

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Habitualmente se cree que las evaluaciones del desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las Evaluaciones del Desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones

¹² Fernández Arena, José Antonio, "El Proceso Administrativo", Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México, Pág. 134

en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los colaboradores.

Una evaluación del desempeño deber realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación colaborador-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación colaborador-puesto. Como se observa, se puede utilizar la evaluación del desempeño para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de los colaboradores.

Los pasos que se deben de seguir para efectuar una Evaluación del desempeño consisten en.

- Definir el puesto, una evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto, es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto, incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación, comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

“El desempeño de los trabajadores de la Empresa Guatemalteca Palmas del Horizonte, S.A. está en un nivel apropiado a las necesidades de productividad de dicha Empresa”.

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

POBLACIÓN: Las personas que laboran en Palmas del Horizonte, S.A. son mestizas e indígenas.

Las condiciones socioeconómicas de la población son heterogéneas debido a las diferentes jerarquías y puestos que ocupan dentro de los departamentos en que se trabajó la investigación.

Las condiciones con relación a infraestructura son adecuadas, ya que es un edificio de estructuración nueva.

TÉCNICAS DE MUESTREO: Para fines de esta investigación se tomó la muestra de forma no aleatoria de 30 personas de ambos sexos comprendidas entre un rango de edad de 19 a 40 años, con una escolaridad de nivel medio, su procedencia guatemalteca. No se tomó la población completa, debido a que la investigación pretendió diseñar un modelo de instrumento de medición, que luego podría institucionalizarse.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO: La investigación refleja resultados de tipo "porcentuales", esta técnica tiene su base en el análisis estadístico. Los resultados se presentarán por medio de gráficas circulares con su respectivo análisis para su fácil comprensión.

INSTRUMENTOS: Se desarrolló un formato que conteniendo 23 parámetros de medición, evaluando todos los aspectos que interactúan entre el colaborador y su ambiente laboral, esto con la finalidad de Evaluar el Desempeño de los Colaboradores, este formato incluye factores específicos de la empresa que según el equipo Gerencial de la empresa, son determinantes para la productividad de los puestos y departamentos; siendo los indicadores, grado de conocimiento, habilidad para desarrollar su trabajo, capacidad para adquirir nuevos conocimientos, compromiso

hacia el trabajo, cumplimiento del trabajo, productividad, trato al cliente, trabajo en equipo.

La herramienta de Evaluación de Desempeño se diseñó con el fin de evaluar al colaborador de forma integral.

El punteo por departamento y/o área fue obtenido mediante el promedio de los resultados.

El investigador es responsable de procesar toda la información para sacar el resultado final a nivel de la empresa.

El formato que se utilizó fue elaborado por el investigador, puesto que se necesita adaptar la información para contextualizar cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos de Palmas del Horizonte, S.A. Los indicadores a evaluar en la presente investigación fueron:

Rendimiento, Habilidad, Actitud, Experiencia, Conocimientos, Capacidades del Individuo, Esfuerzo Individual, Motivación, Calidad de Trabajo, Objetivos Laborales y Personales, Atención al Cliente, Responsabilidad.

CAPITULO III

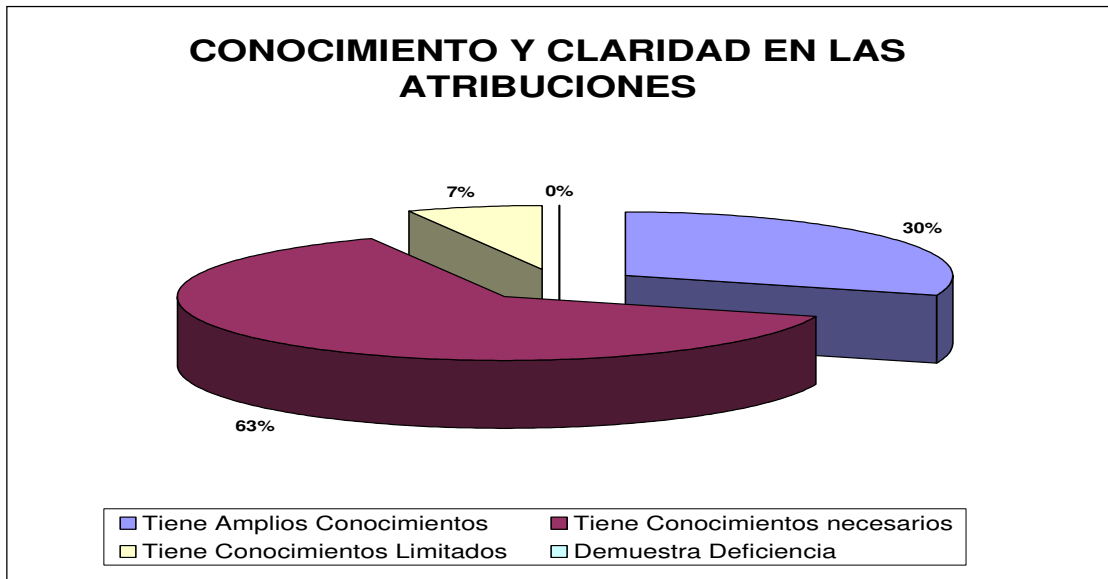
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados que se obtuvieron como consecuencia de suministrar un instrumento de medición de el desempeño laboral, dirigido a una muestra de 30 colaboradores de la Empresa Palmas del Horizonte, S.A., esto fue sustraído de una población que corresponde al área administrativa de la empresa.

Se realizó la elaboración de un formato descriptor de Evaluación del Desempeño, la estructura presentó 23 ítems donde se presentaban cuatro alternativas para que los jefes evaluaran a sus colaboradores.

El capítulo consta de gráficas con una interpretación general, esto con la finalidad del fácil manejo para la interpretación de los resultados por parte de los jefes.

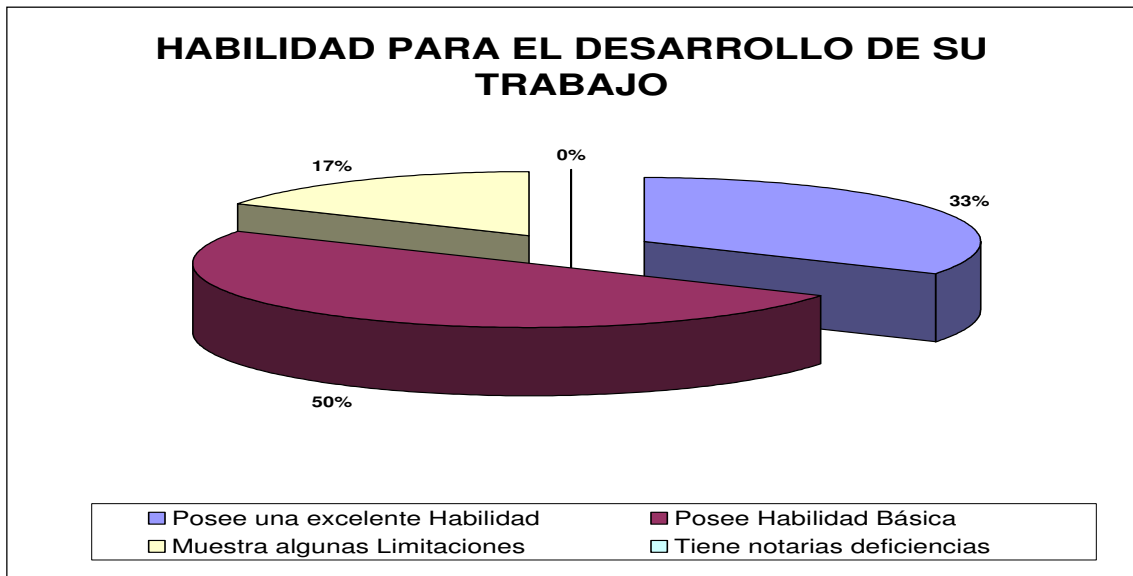
GRAFICA 1



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Según la gráfica, de acuerdo a los datos obtenidos, el mayor porcentaje de los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para realizar sus tareas otro porcentaje significativo posee amplios conocimientos en sus atribuciones y un mínimo porcentaje se encuentra con conocimientos limitados.

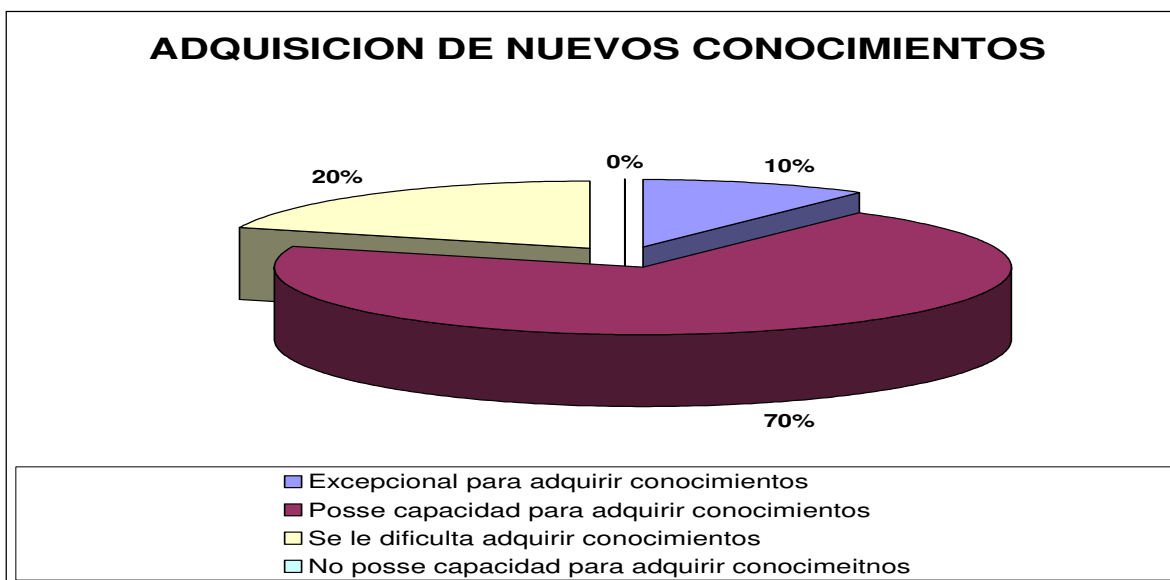
GRAFICA 2



Fuente: Datos obtenidos del instrumento de evaluación del desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Esta grafica indica, que la mitad de los colaboradores evaluados posee una habilidad básica para desarrollar sus funciones, así como podemos observar que un treinta y tres por ciento posee excelentes habilidades para desarrollar sus funciones el menor porcentaje de colaboradores muestra algunas limitantes para el desarrollo de sus funciones.

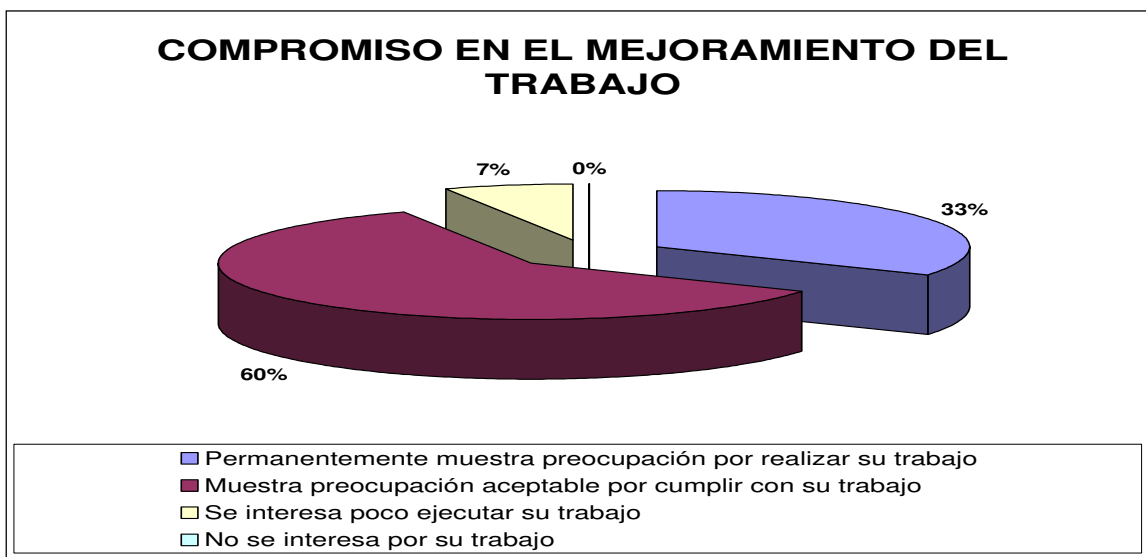
GRAFICA 3



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

En esta grafica podemos observar como el mayor número de colaboradores evaluados adquiere con facilidad nuevos conocimientos referentes a sus tareas, un pequeño número de colaboradores tiene dificultad para la adquisición de nuevos conocimientos.

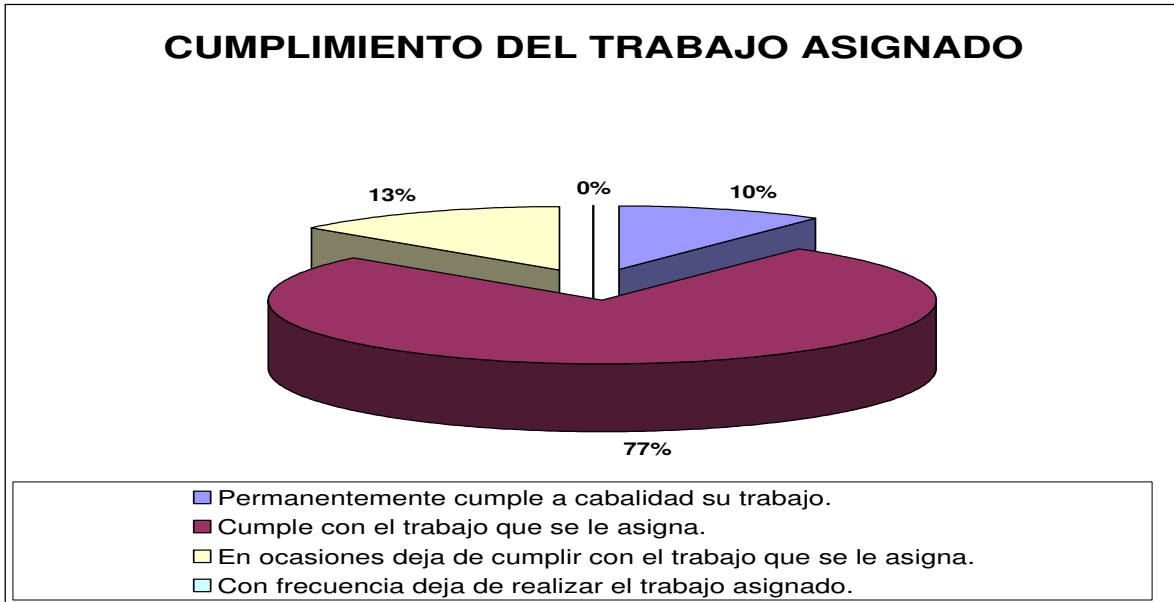
GRAFICA 4



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Según lo que indica esta grafica, el noventa y tres por ciento de los colaboradores muestra un permanente compromiso por mejorar las tareas que realiza; únicamente un siete por ciento de los colaboradores muestra poco interés por mejorar la realización de sus tareas.

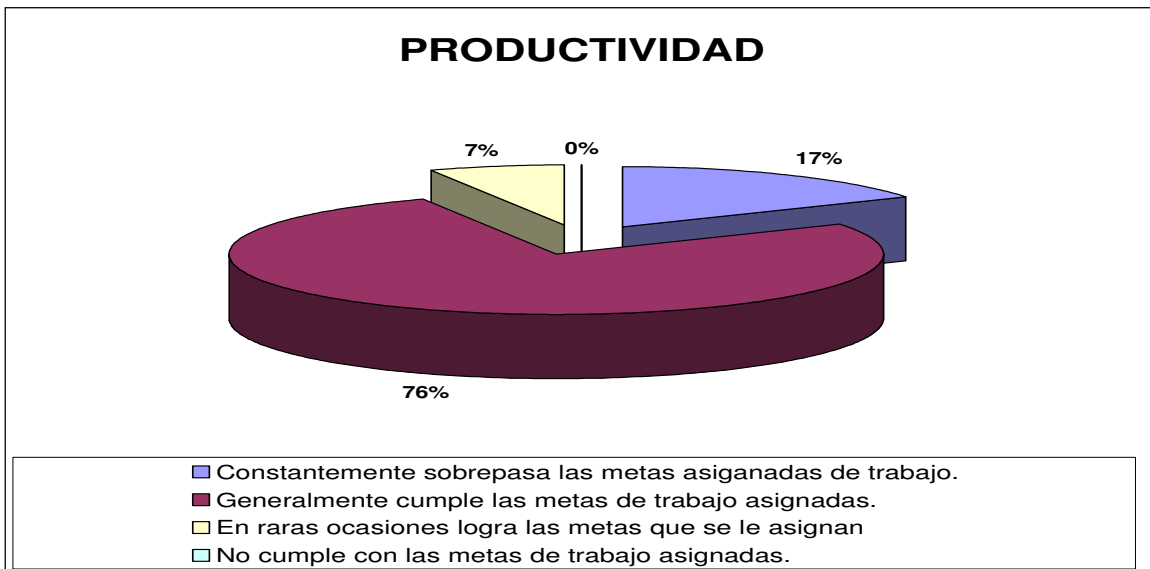
GRAFICA 5



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Podemos observar como un noventa por ciento de los colaboradores evaluados permanentemente cumple a cabalidad con las tareas que se le asignan; también se puede observar que una menor parte de los evaluados en ciertas ocasiones deja de cumplir con las tareas asignadas.

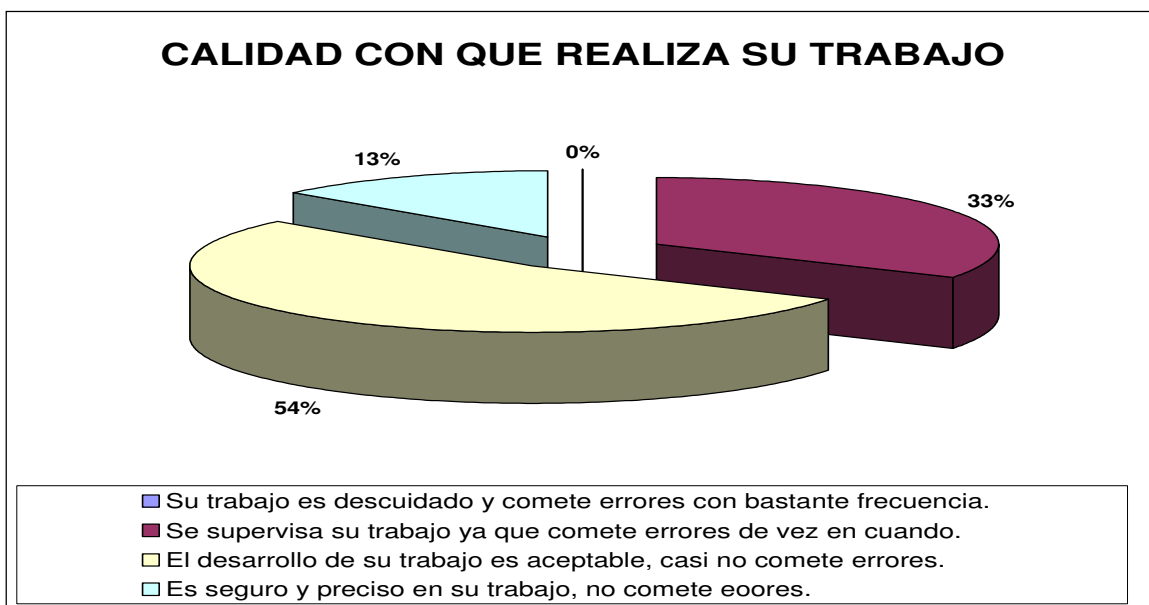
GRAFICA 6



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Esta grafica indica que de los colaboradores evaluados, un porcentaje elevado muestran productividad en el trabajo, ya que el noventa y siete por ciento constantemente sobrepasa las metas asignadas en sus funciones.

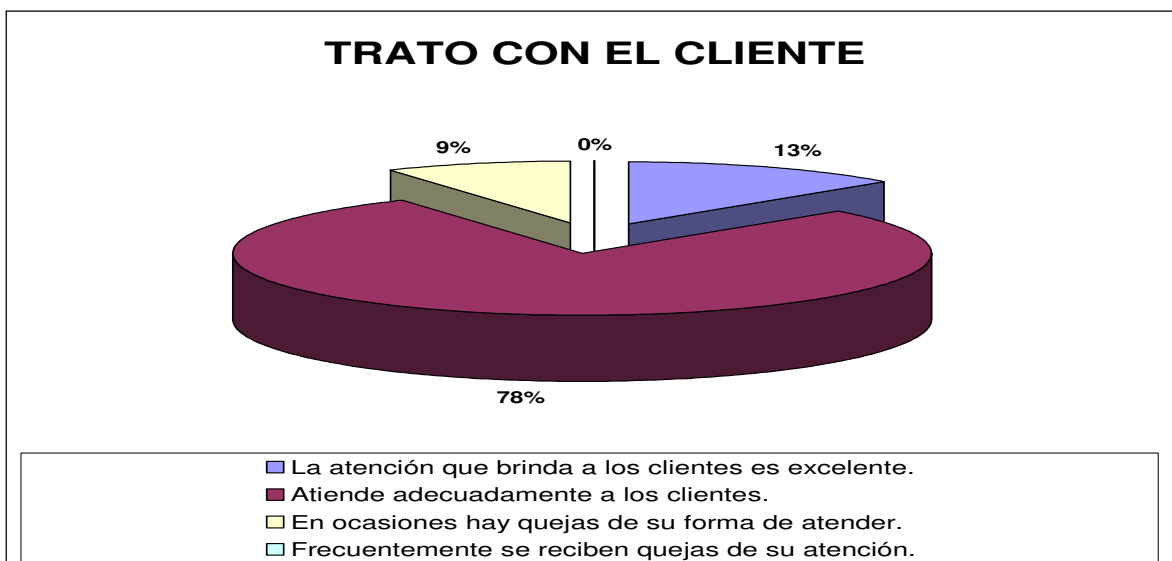
GRAFICA 7



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Según lo que muestra la grafica, hay que supervisar con regularidad a los colaboradores, ya que un ochenta y siete por ciento de los colaboradores cometen ciertos errores en la realización de sus tareas; únicamente el trece por ciento de colaboradores evaluados realiza con precisión y sin errores sus tareas.

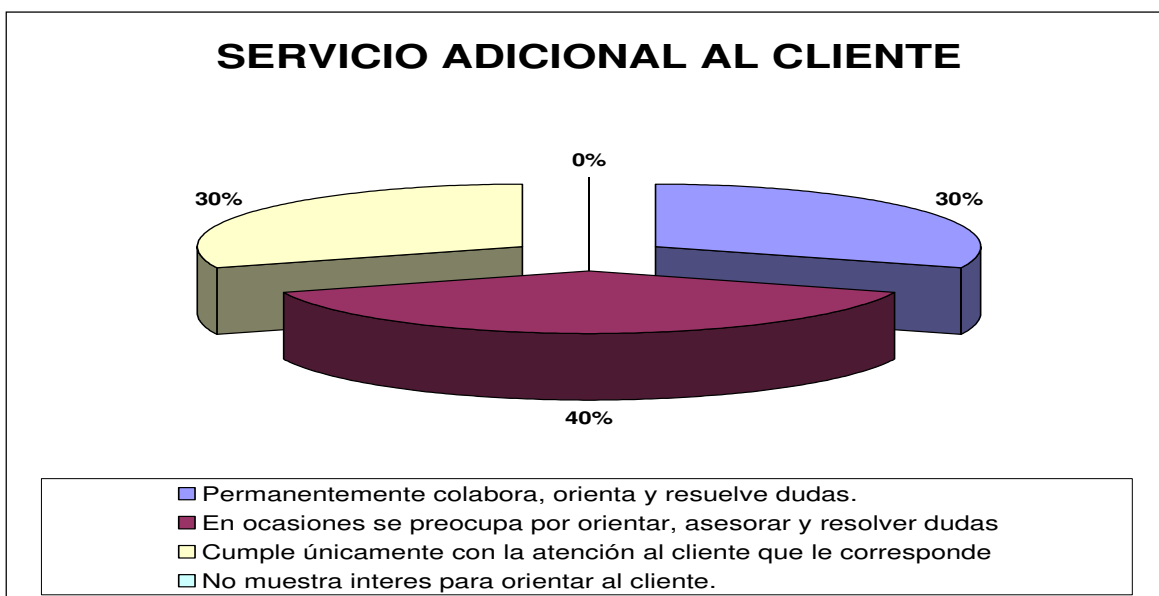
GRAFICA 8



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Se puede observar en la grafica, respecto al trato de los colaboradores hacia los clientes que, la mayoría de éstos de una forma adecuada al cliente ya que el porcentaje de quejas es únicamente de el ocho por ciento, mientras que el noventa y dos por ciento de la atención excelente y adecuada

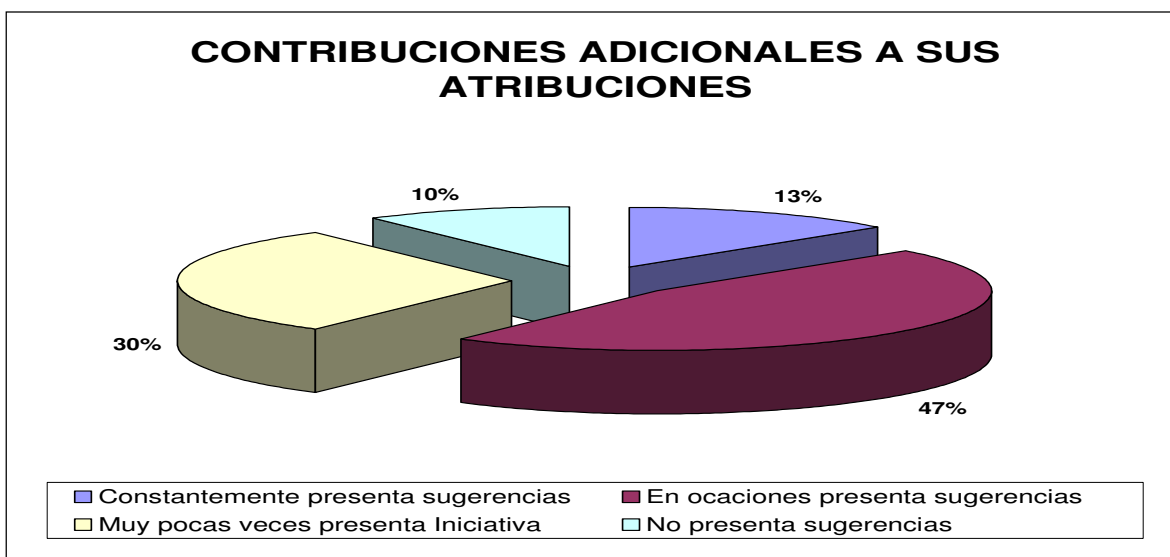
GRAFICA 9



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

La grafica muestra que los colaboradores evaluados no colaboran permanentemente en brindar servicio adicional al cliente, una tercera parte de los evaluados cumple únicamente con la atención al cliente asignada, una tercera parte en ocasiones sí colaboran en servicio adicional al cliente.

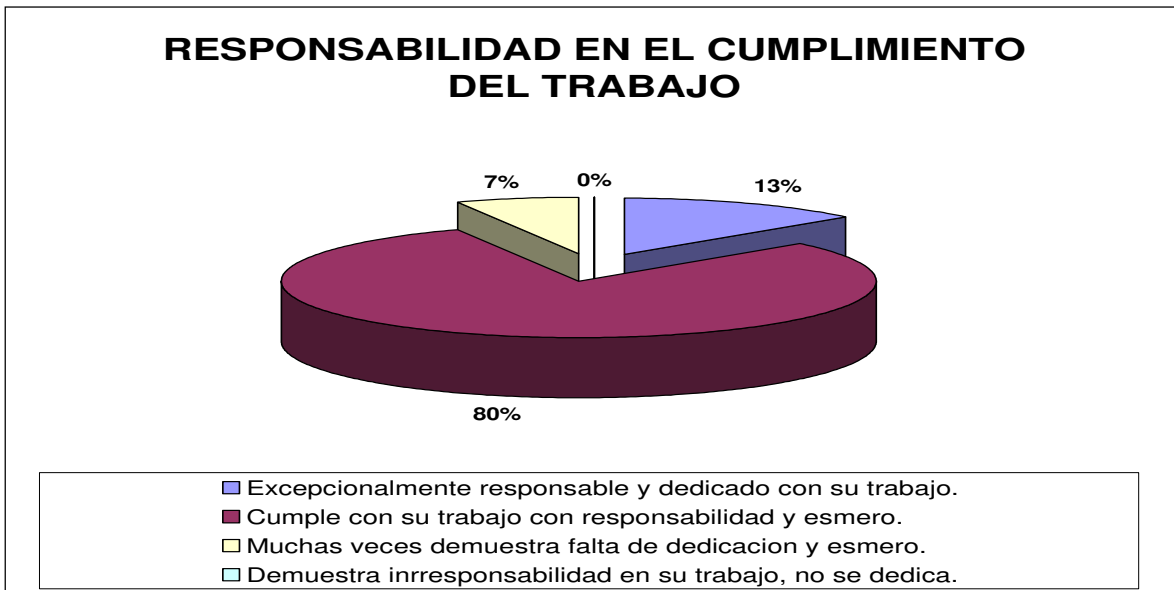
GRAFICA 10



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Como se puede observar en esta grafica, el ochenta y siete por ciento de los colaboradores evaluados, en muy pocas ocasiones presenta iniciativa y sugerencias. Un porcentaje mínimo, el trece por ciento constantemente aporta sugerencias

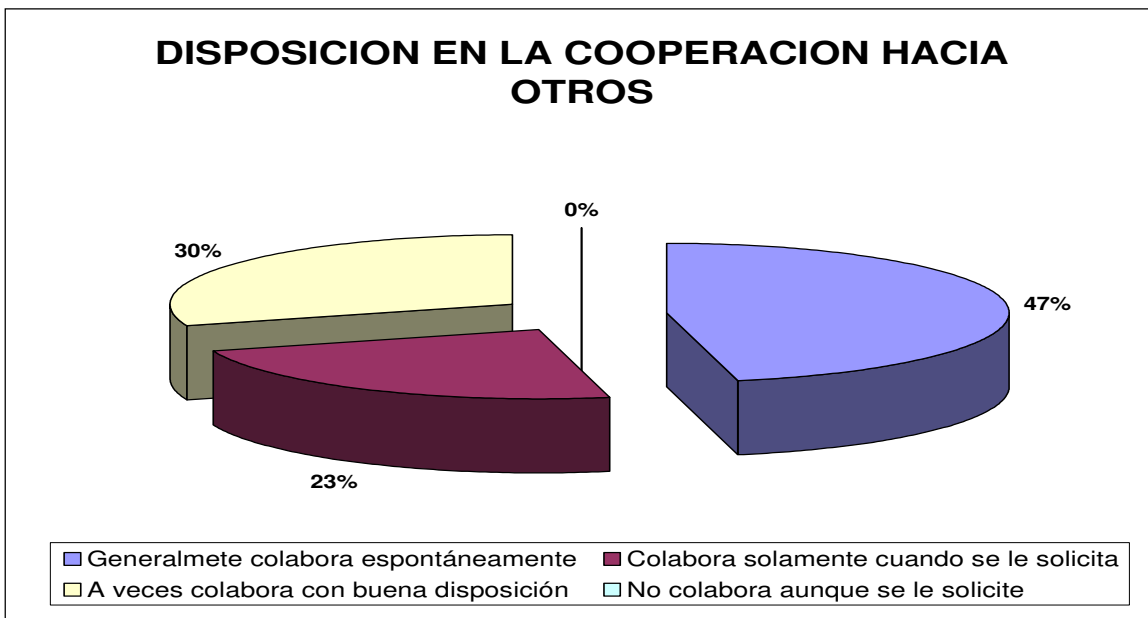
GRAFICA 11



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Refiere el resultado de la grafica, que del total de colaboradores evaluados, el noventa y siete por ciento, esto quiere decir que en su mayoría, los colaboradores cumplen con responsabilidad y dedicación las tareas que le son asignadas.

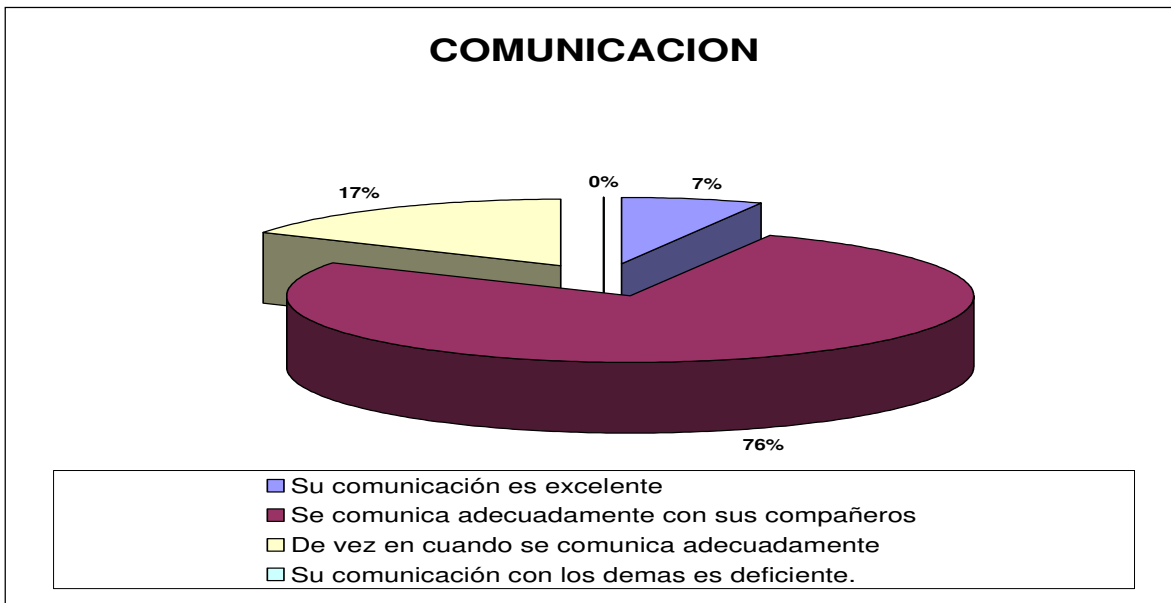
GRAFICA 12



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Según los datos que indica esta grafica, hay una baja tendencia a la disposición y cooperación hacia otros de su equipo de trabajo, ya que únicamente un cuarenta y siete por ciento de los colaboradores evaluados colabora espontáneamente sin que se le solicite.

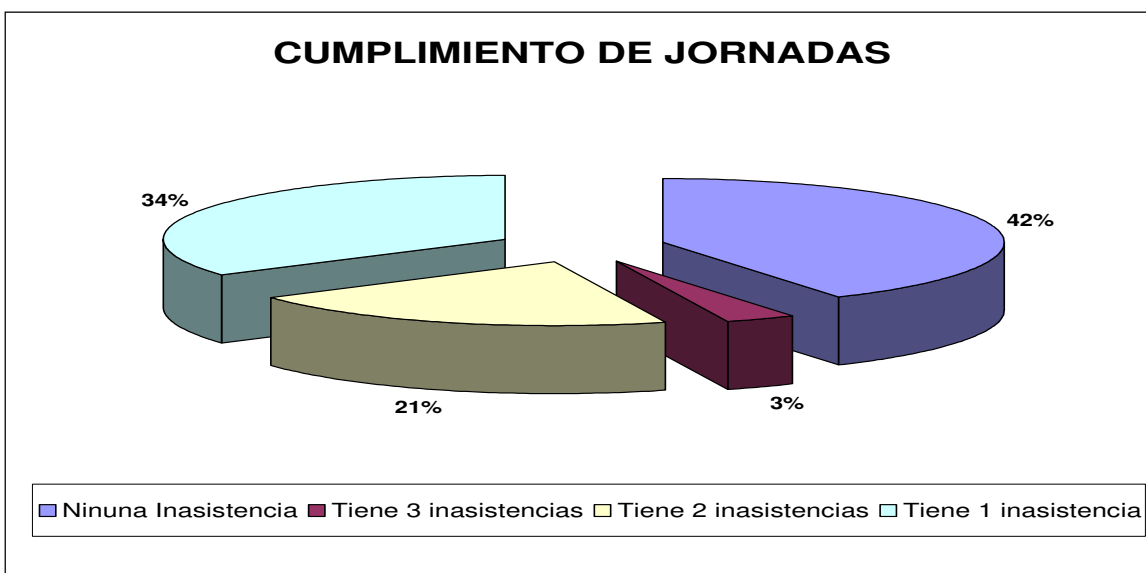
GRAFICA 13



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Por lo que indica esta gráfica, se puede inferir que la comunicación entre colaboradores es adecuada ya que en su mayoría, es decir el ochenta y tres por ciento de los evaluados se comunica de una forma excelente y adecuada con sus compañeros de labores.

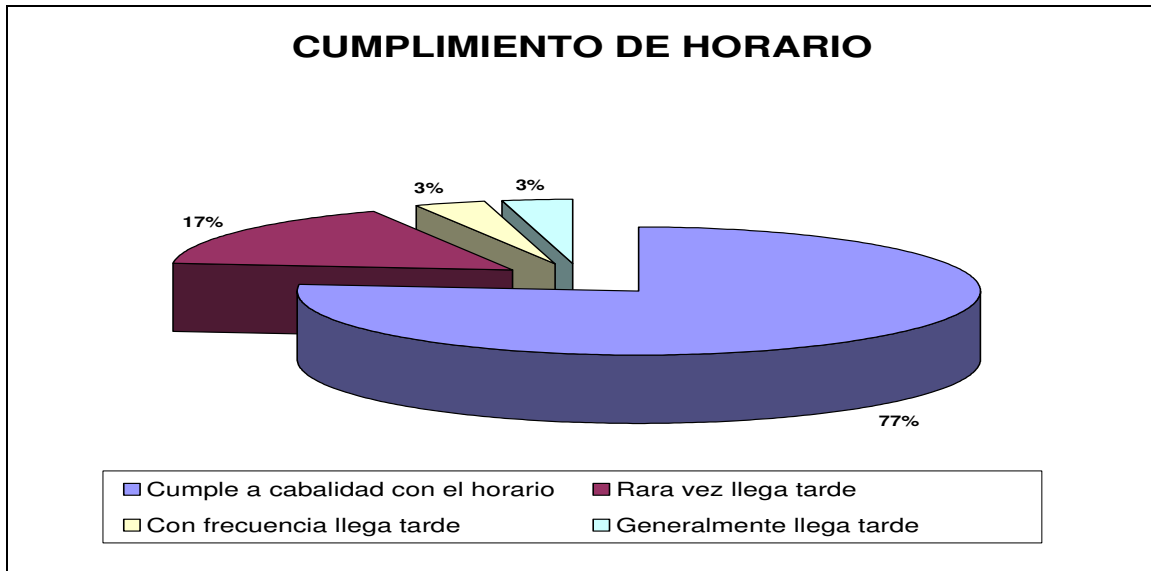
GRAFICA 14



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005

Según la gráfica se puede inferir que de los colaboradores evaluados, más de un setenta y cinco por ciento cumple sus jornadas de labores sin dificultad. Esto quiere decir que la minoría de los evaluados en ocasiones incumple su asistencia y puntualidad en su trabajo.

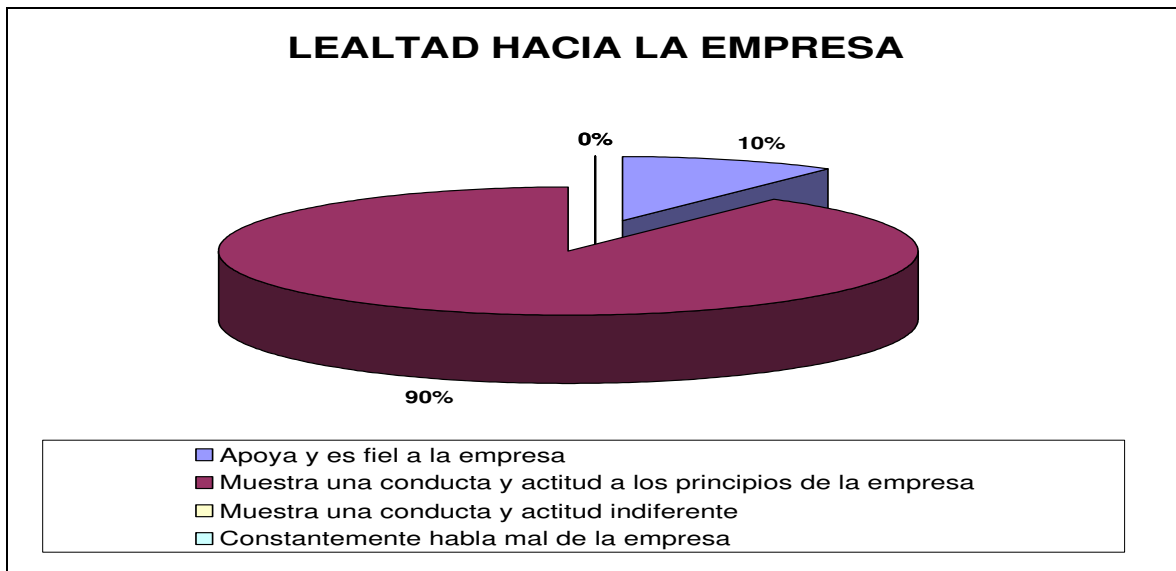
GRAFICA 15



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005

Como podemos observar, esta gráfica indica que del total de colaboradores evaluados, un noventa y cuatro por ciento cumple con responsabilidad el horario de labores de la empresa; mientras que es una minoría la muestra de colaboradores quienes incumplen con el horario asignado.

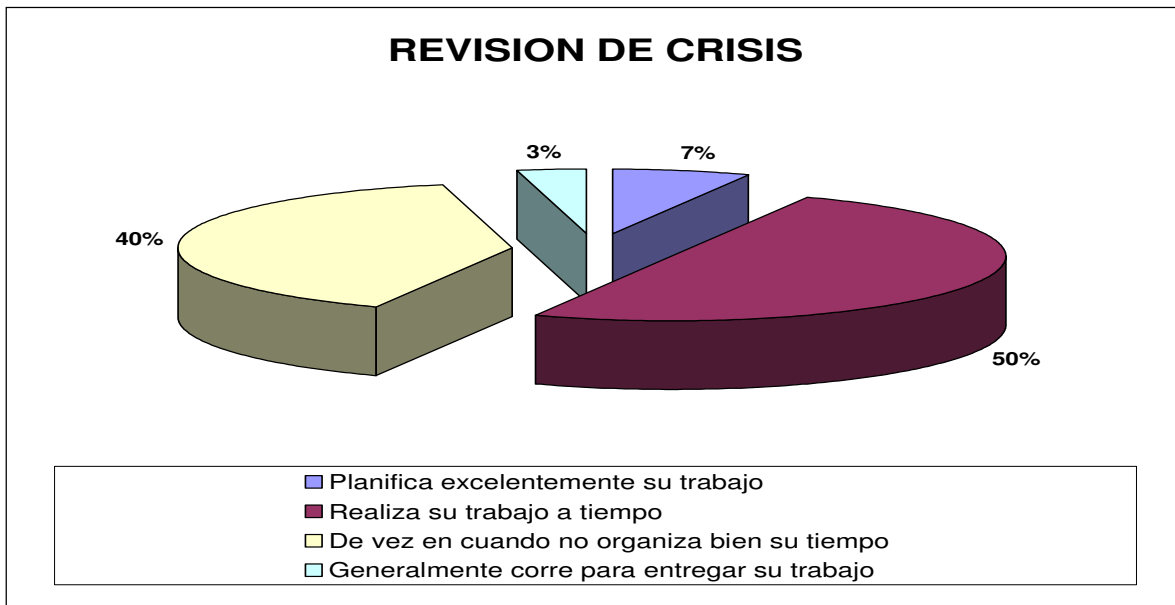
GRAFICA 16



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005

Esta grafica indica el nivel de lealtad de los colaboradores hacia la empresa, el cual podemos observar es en su totalidad positivo, ya que el cien por ciento de los evaluados muestra conductas, actitudes y fidelidad a los principios de la empresa.

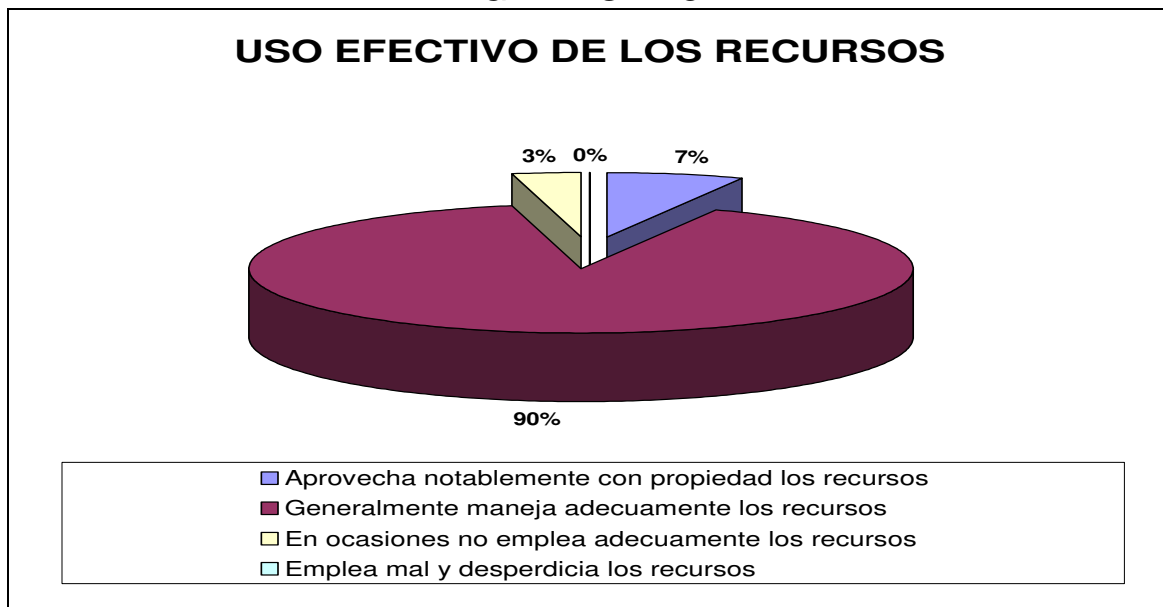
GRAFICA 17



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005

Según lo que refieren los datos de la grafica, un porcentaje elevado de los colaboradores evaluados, generalmente no administra de manera óptima el tiempo empleado en sus tareas, entregando en ocasiones con atraso las mismas.

GRAFICA 18



Fuente: Datos obtenidos del instrumento para evaluar el desempeño laboral, aplicado a personal de la empresa Palmas del Horizonte, S.A. durante el año 2005.

Se puede observar en esta grafica que los colaboradores evaluados, generalmente dan utilidad adecuada a los recursos materiales de la empresa, únicamente un grupo menor, el ocho por ciento en ocasiones no emplea adecuadamente los mismos.

ANALISIS CUALITATIVO

De acuerdo a los resultados planteados el grado de conocimientos y claridad en las atribuciones que se asignan a los colaboradores, los resultados indican que los colaboradores poseen lo necesario para un buen desempeño laboral. Con referente a la destreza en el desarrollo de su trabajo, la mayor parte de los colaboradores poseen una habilidad básica para desarrollar cada una de sus tareas.

En el factor intereses por el trabajo, nos referimos a que, en su mayoría los colaboradores poseen capacidad para adquirirlos conocimientos fácilmente, compromiso del colaborador en el mejoramiento del trabajo, una preocupación aceptable por cumplir con su trabajo y se que se interesan por mejorarlo.

En el factor de productividad y calidad de trabajo, el estudio indicó que la mayor parte de los colaboradores cumplen con el trabajo que se les asigna. El subfactor de productividad refleja que generalmente se cumple con las metas de trabajo asignadas. En relación a la calidad con que se realizan las tareas; el estudio presentó que la mayoría de los colaboradores desarrollan éstas de una forma aceptable sin necesidad de supervisión máxima por parte de sus subalternos.

En el factor atención al cliente, el estudio nos refleja que la mayoría de colaboradores atienden adecuadamente a los clientes, no se recogen quejas de su trato y atención hacia éstos. Indica también que existe una atención oportuna en el tiempo requerido por clientes, así como una resolución oportuna a las necesidades o quejas del cliente. El subfactor preocupación y servicio adicional al cliente nos presenta que los colaboradores no colaboran, orienta y resuelve dudas permanentemente de los clientes externos, además que en pocas ocasiones hace propuestas o sugerencias para mejorar y agilizar la atención de los clientes.

En el factor responsabilidad y cumplimiento de trabajo, indica que la mayor parte de los colaboradores evaluados cumple con su trabajo con dedicación, responsabilidad y esmero.

Muestra el estudio en el factor iniciativa y cooperación que los colaboradores, que en ocasiones únicamente éstos generan sugerencias útiles y valiosas que resuelven situaciones adicionales a sus atribuciones.

Según indicó el estudio los colaboradores de Palmas del Horizonte, S.A poseen una adecuada disposición hacia el trabajo en equipo e integración de equipo de trabajo, también indica que la comunicación entre los colaboradores adecuada y una relación cordial entre colaboradores.

En el factor asistencia y puntualidad, reflejó que la mayor parte de los colaboradores evaluados cumple a cabalidad con la jornada laboral de la empresa.

Referente al cumplimiento de normas y lealtad a la empresa, el estudio presentó un resultado favorable para la empresa, ya que el cien por ciento de los colaboradores se muestran actitud positiva y fidelidad a los principios y valores de la empresa.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

- ✓ Se elaboró una herramienta efectiva de evaluación de desempeño, diagnosticando la efectividad laboral de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Se evaluó el desempeño individual basado en los objetivos de la empresa.
- ✓ Se detectaron las posibles necesidades de capacitación y entrenamiento para los colaboradores
- ✓ Los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para un buen desempeño de trabajo
- ✓ Los colaboradores cumplen con el trabajo que se le asigna.
- ✓ Los colaboradores atienden adecuadamente a los clientes, recibiendo un bajo índice de quejas de su trato y atención; pero no se brinda un servicio adicional óptimo a los clientes.
- ✓ Los colaboradores mantienen una comunicación y relación adecuada.
- ✓ Los colaboradores se apegan a las normas y reglamentos de la empresa.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Optimizar los procesos y procedimientos de recursos humanos para desarrollar adecuadamente a los colaboradores de Palmas del Horizonte S.A.
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores dos veces al año para detectar brechas de capacitación.
- ✓ Estructurar un plan de capacitación orientado al Servicio al Cliente interno y externo, para elevar el nivel de efectividad de los colaboradores de Palmas del Horizonte S.A.
- ✓ Coordinar programas de planeación, coordinación de control para lograr un crecimiento estratégico de Palmas del Horizonte S.A.
- ✓ Implementar políticas de liderazgo y trabajo en equipo para generar un adecuado clima laboral para la productividad.
- ✓ Crear un comité de revisión del procedimiento de Evaluación de Desempeño para generar un desarrollo de mejora continua del instrumento.
- ✓ Implementar programas que fomenten la mejor utilización de los recursos para no generar costos innecesarios de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, Martha Alicia. **"Dirección Estrategia de Recursos Humanos"**, Granacia, Buenos Aires Argentina, 2000, Pág. 478.

Arthur, Diane. **"Selección Efectiva de Personal"**, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1992, Pág. 420.

Chiavenato, Idalberto. **"Administración de Recursos Humanos"** Nomos S.A., Bogotá Colombia, 2001, Pág. 699.

Chruden, Sherman. **"Administración del Personal"**, Continental S. A., México, 1985, Pág. 661.

Fernández Arena, José Antonio, **"El Proceso Administrativo"**, Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México, Pág. 249.

Newstrom W. John. **"Comportamiento Humano en el Trabajo"**. Candiani S.A., México, 1996, Pág. 734.

Reyes Ponce, Agustín, **"Administración de Empresas Teoría y Práctica "**, Limusa, México, Pág. 392.

Thompson, Arthur A. **"Dirección y Administración Estratégicas"**, Carboyon S. A., México, 1997, Pág. 1,034.

Zepeda Herrera, Fernando **"Psicología Organizacional"**, Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A., Pág. 355.

ANEXOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES:

Nombre del Evaluado:	
Puesto:	Área:
Nombre del Evaluador:	
Puesto que Ocupa:	

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente todas las opciones que se le presentan. Recuerde que es sumamente importante que la evaluación se apegue estrictamente a criterios objetivos e imparciales para obtener el mayor beneficio para el colaborador.

Cuando se encuentre totalmente seguro de la opción elegida, marque con una "X" sobre la casilla correspondiente. Utilice bolígrafo o marcador. Si por algún error marcó otra casilla a la elegida encierre con un círculo la marca equivocada y firme encima del mismo. Al finalizar de llenar esta evaluación, revise que esté completa y sin ningún error. Luego proceda a firmarla.

Es importante recordarle que la presente información es estrictamente confidencial, por lo que debe tener cuidado para su manejo y entrega al concluir.

FACTOR 1: DESARROLLO DE SU TRABAJO					
SUBFACTOR A)					
GRADO DE CONOCIMIENTO Y CLARIDAD DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDE					
1	Posee los conocimientos necesarios para un buen desempeño de su trabajo.	Demuestra deficiencia en el conocimiento de su trabajo que provocan fallas constantes en el desarrollo de sus funciones.	Tiene conocimientos limitados de su trabajo y falta de claridad en sus funciones.	Tiene amplios conocimientos de su trabajo y los aplica efectivamente.	
SUBFACTOR B)					
HABILIDAD PARA DESARROLLAR SU TRABAJO					
2	Posee la habilidad básica para desarrollar su trabajo.	Tiene notorias deficiencias en su habilidad para desarrollar su trabajo.	Muestra algunas limitaciones en su habilidad para desarrollar su trabajo.	Posee una excelente habilidad para desarrollar su trabajo.	

FACTOR 2: INTERES POR EL TRABAJO				
SUBFACTOR A)				
CAPACIDAD PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS				
3	No posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos y necesita instrucciones especiales.	Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos.	Es excepcionalmente hábil para adquirir nuevos conocimientos.	Ocasionalmente se le dificulta adquirir nuevos conocimientos, necesita instrucciones adicionales.
SUBFACTOR B)				
COMPROMISO POR MEJORAR EL TRABAJO				
4	No le da al trabajo la importancia y atención que merece. No atiende ni se preocupa por mejorar su trabajo.	Se interesa poco por ejecutar su trabajo en forma aceptable. Sólo cuando se le exige, se preocupa por su trabajo.	Muestra preocupación aceptable por cumplir con su trabajo y se interesa por mejorar.	Permanentemente muestra preocupación por realizar bien su trabajo. Tiene un interés genuino por mejorar.

FACTOR 3: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO				
SUBFACTOR A)				
CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ASIGNADO				
5	Con frecuencia deja de realizar el trabajo asignado. Solo cuando se le exige cumple con su trabajo.	En ocasiones deja de cumplir con el trabajo que se le asigna.	Cumple con el trabajo que se le asigna.	Permanentemente cumple a cabalidad su trabajo y frecuentemente excede el trabajo asignado.
SUBFACTOR B)				
PRODUCTIVIDAD				
6	En raras ocasiones logra las metas que se le asignan.	No cumple con las metas de trabajo asignadas.	Generalmente cumple las metas de trabajo asignadas.	Constantemente sobrepasa las metas asignadas de trabajo.
SUBFACTOR C)				
CALIDAD CON QUE REALIZA SU TRABAJO				
7	Constantemente es seguro y preciso en su trabajo. No comete errores.	El desarrollo de su trabajo es aceptable, casi no comete errores. No necesita mayor supervisión.	Es necesario supervisar su trabajo ya que comete errores de vez en cuando.	A menudo su trabajo es inaceptable. Es descuidado y comete errores con bastante frecuencia.

FACTOR 5: ATENCIÓN AL CLIENTE				
SUBFACTOR A)				
TRATO AL CLIENTE				
10	Frecuentemente se reciben quejas de su trato y forma de atención.	En ocasiones hay quejas de su forma de atender al cliente.	Atiende adecuadamente a los clientes; no se reciben quejas de su trato y atención.	La atención que brinda a los clientes es excelente y constatemente sobrepasa las expectativas.
SUBFACTOR B)				
ATENCIÓN OPORTUNA				
11	Constantemente atiende rápido y oportunamente a los requerimientos de los clientes.	No atiende en forma pronta y oportuna a los clientes. Con frecuencia hay quejas de atraso y lentitud en su atención.	Generalmente atiende en el tiempo requerido a los clientes. Resuelve oportunamente.	En ocasiones descuida la atención oportuna a los clientes. De vez en cuando éstos se quejan por ello.
SUBFACTOR C)				
PREOCUPACIÓN Y SERVICIO ADICIONAL AL CLIENTE				
12	Permanenteemente colabora, orienta y resuelve dudar, además hace propuestas para mejorar y agilizar la atención a los demás.	En ocasiones se preocupa por orientar, asesorar y resolver dudas a los clientes, a veces colabora espontáneamente y muestra interés por los mismos.	Cumple únicamente con la atención al cliente que le corresponde y sólo cuando se le requiere orienta, resuelve dudas y colabora. No muestra mayor interés por el cliente.	Se limita a cumplir sus funciones. No muestra interés por orientar al cliente, permanece indiferente a sus dudas y problemas. No le brinda colaboración, aunque le sea requerida.

FACTOR 6: RESPONSABILIDAD				
SUBFACTOR A)				
RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO				
13	Excepcionalmente responsable, esmerado y dedicado en el cumplimiento de su trabajo; sobresale del grupo.	Solo trabaja bajo supervisión; muchas veces demuestra falta de dedicación y esmero.	Cumple con su trabajo, con dedicación, responsabilidad y esmero	Demuestra irresponsabilidad en su trabajo, no se dedica, ni cumple con sus obligaciones.

FACTOR 7: INICIATIVA Y COOPERACIÓN				
SUBFACTOR A)				
CONTRIBUCIONES ADICIONALES A SUS ATRIBUCIONES				
14	No presenta sugerencias, no tiene iniciativa y necesita dirección para resolver problemas rutinarios.	En ocasiones presenta sugerencias útiles y valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.	Muy pocas veces muestra iniciativa, eventualmente es capaz de resolver problemas rutinarios.	Constantemente presenta sugerencias útiles y valiosas. Resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.
SUBFACTOR B)				
DISPOSICIÓN DE AYUDAR A OTROS				
15	Colabora solamente cuando se le solicita.	A veces colabora. Demuestra buena disposición	Generalmente colabora espontáneamente más de lo requerido. Posee una excelente disposición.	No colabora aunque se le solicite.
SUBFACTOR C)				
TRABAJO EN EQUIPO				
16	No está dispuesto a trabajar en equipo, sólo en ciertas circunstancias y con supervisión estrecha.	Tiene disposición para trabajar en equipo.	Tiene excelente disposición y fomenta grandemente el trabajo en equipo.	Trabaja solo, no acepta trabajar en equipo, aún cuando ello sea necesario.

FACTOR 8: RELACIONES INTERPERSONALES				
SUBFACTOR A)				
TRATO RESPETUOSO				
17	Crea un ambiente positivo en el trabajo. Es respetuoso y hay frecuentes comentarios positivos de su relación.	Mantiene buenas relaciones y buen trato con todo el personal. No hay quejas de su relación.	Ocasionalmente demuestra un trato poco cortés y respetuoso con el personal. De ven en cuando se reciben quejas de su trato.	A menudo provoca conflictos entre el personal por su trato descortés e irrespetuoso. Los compañeros frecuentemente se quejan de su trato.

SUBFACTOR B)				
COMUNICACIÓN				
18	Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	Su comunicación con los demás es deficiente. Tiene problemas marcados para comunicarse y expresarse. Genera conflictos.	De vez en cuando se comunica inadecuadamente y en ocasiones da lugar a malos entendidos con sus compañeros de trabajo.	Su comunicación es excelente, agradable y madura con todos sus compañeros de trabajo.

FACTOR 9: ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD				
SUBFACTOR A)				
CUMPLIMIENTO DE JORNADAS QUE LE CORRESPONDE				
19	Tiene 01 inasistencia justificada por trimestre.	Tiene 02 inasistencias justificadas por trimestre.	Tiene 03 inasistencias con o sin causa justificada por trimestre.	se ha presentado a su trabajo el 100% de las veces.
SUBFACTOR B)				
CUMPLIMIENTO DE HORARIO DE TRABAJO				
20	Cumple a cabalidad con su horario de trabajo (ingreso-egreso)	Rara vez llega tarde y/o se retira antes del horario establecido (01 vez por mes).	Con frecuencia se presenta tarde y/o se retira antes del horario establecido (de 02 a 03 veces por mes).	Generalmente llega tarde a su trabajo y/o se retira antes del horario establecido (más 03 veces al mes).

FACTOR 10: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LEALTAD A LA EMPRESA				
SUBFACTOR A)				
CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS Y NORMAS				
21	Cumple a cabalidad las normas y reglamentos establecidos, dando ejemplo a otras personas. Promueve el cumplimiento.	Se apeg a las normas y reglamentos.	Ocasionalmente infringe las reglas y normas establecidos.	Constantemente infringe las normas y reglamentos establecidos.

SUBFACTOR B)		LEALTAD HACIA LA EMPRESA	
22	Constantemente habla mal de la Empresa. Comete infidencias, no apoya ni defiende los intereses y principios de la empresa.	Apoya, defiende y es fiel a los intereses y principios de la Empresa. Su conducta y actitud enaltecen la imagen de la misma.	Muestra una conducta y actitud positiva hacia los principios e intereses de la empresa.
			Muestra una conducta y actitud indiferente hacia los principios e intereses de la Empresa.

FACTOR 11: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DEL TRABAJO

SUBFACTOR A)

PREVISIÓN DE CRISIS

23	Realiza su trabajo a tiempo, sin mayores problemas ni contratiempos.	Generalmente entra en crisis y está corriendo para hacer su trabajo a última hora.	De vez en cuando no organiza bien su tiempo y tiene atrasos en realizar su trabajo.	Planifica excelentemente su trabajo, y lo realiza en el tiempo programado.
----	--	--	---	--

SUBFACTOR B)

USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS

24	Generalmente maneja adecuadamente los recursos y sin mayores desperdicios.	Emplea mal y desperdicia los recursos.	En ocasiones no emplea correctamente los recursos y es frecuente que los despercie.	Aprovecha y utiliza con notable propiedad los recursos y no los desperdicia.
----	--	--	---	--

Marque aquí si el evaluado tiene personal bajo su cargo.

SUBFACTOR C)

HABILIDAD DE DIRECCIÓN

25	No estimula, no guía, ni coordina a sus subordinado.	Ocasionalmente estimula y coordina a sus subordinados, no es contantemente en su actuación.	Pocas veces tiene problemas con algún empleado por falta de coordinación adecuada.	Posee habilidad para estimular, guiar y coordinar a sus subordinados.
----	--	---	--	---

OBSERVACIONES:

Fecha

Firma

RESUMEN

La evaluación de desempeño es una herramienta efectiva para diagnosticar la efectividad laboral dentro de las empresas, y tener así una apreciación sistemática del desempeño de cada colaborador en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, que pretende medir y mejorar el rendimiento global del colaborador. También es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico ésta intenta conseguir diversos objetivos, métodos, técnicas y recomendaciones los cuales describió este estudio.

La importancia de diseñar una herramienta de evaluación del desempeño es para detectar la baja productividad de funciones y para ayudar a que el colaborador se adapte y se desarrolle continuamente en las tareas que su puesto le requiera, y como resultado sea más productivo y competitivo.

Los objetivos de esta investigación fueron: Elaborar una herramienta efectiva de evaluación del desempeño para diagnosticar la efectividad laboral dentro de la empresa guatemalteca de Palmas del Horizonte, S.A. tomando en cuenta el clima de cooperación y apoyo entre el jefe y el colaborador, detectando así las posibles necesidades de capacitación y entrenamiento para los colaboradores e Identificando los niveles de competencia laboral dentro de los colaboradores de distintas áreas de la empresa.

Se puede afirmar según los resultados de este estudio que los objetivos anteriormente descritos, tuvieron un cumplimiento satisfactorio y, también con esta misma base de los resultados, se puede decir que los colaboradores de la Empresa Palmas del Horizonte, S.A. cuentan con un nivel de desempeño laboral apropiado a las necesidades de la empresa.