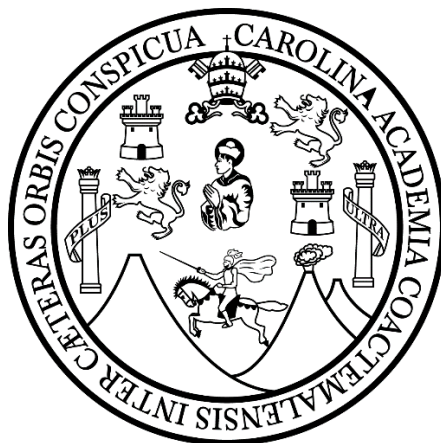


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y
PROPUESTA DE PLAN DE SEGUIMIENTO CONTINUO DE UNA ENTIDAD
GUBERNAMENTAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA**



MARÍA FERNANDA CASTRO AJTZALÁN

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO Y PROPUESTA DE PLAN DE SEGUIMIENTO CONTINUO DE
UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución en el Numeral 7.8, Punto SÉPTIMO del Acta 26-2015 de fecha 15 de octubre de 2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Asesor: Lic. M.A. Larry Stuart Segura Letrán

Autora: María Fernanda Castro Ajtzalán

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuyh

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	Msc. Mildred Guillen
Evaluador:	Msc. Judith Morales
Evaluador:	Msc. Brenda Caal

ACTA/EP No. **0992****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-006-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de Septiembre de 2020, a las **16:00 - 16:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **María Fernanda Castro Ajtzalán**, carné No. **200813505** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño y propuesta de plan de mejora de una entidad gubernamental en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **Aprobado** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

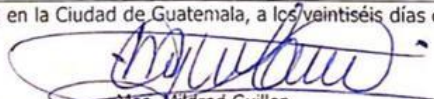
Se sugiere el nombre del trabajo **Análisis de la Aplicación del proceso de la evaluación del desempeño, y propuesta de plan de seguimiento continuo de una entidad gubernamental en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.**

Por el cambio del nombre debe revisar todo su trabajo y aplicar el nuevo nombre, revise minuciosamente.

Definir y describir el catálogo de competencias laborales por niveles en el marco teórico y así también en la institución,

Robustecer el análisis cualitativo de sus tablas y gráficas

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Mildred Guillen

Coordinador


Msc. Judith Morales

Evaluador



Licda. María Fernanda Castro Ajtzalán
sustentante


Msc. Brenda Caal

Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **María Fernanda Castro Ajtzalán** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f) 

Msc. Mildred Guillén
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: Por su infinito amor y gracia.
- A MIS PADRES: Por la vida, por ser ejemplo de lucha y entrega, por estar siempre a mi lado y por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS: Por su apoyo a lo largo del camino.
- A MI ASESOR: M.A. Larry Stuart Segura Letrán por su dedicación e instrucción en el proceso de este trabajo.
- A MIS AMIGOS: Por todas las gratas experiencias vividas.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:
Por brindarme educación de calidad, le agradezco al equipo de profesionales comprometidos que compartieron sus conocimientos y me hicieron crecer personal y profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA Por permitirme crecer en tan maravillosa casa de estudios.

CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
1. Antecedentes	10
2. Marco teórico.....	15
2.1. Estado	15
2.1.1. Entidad del Estado	15
2.1.2. Ley de Servicio Civil.....	15
2.2 Evaluación del Desempeño	16
2.2.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño.....	16
2.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	17
2.2.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	18
2.2.4 Métodos de Evaluación del Desempeño	19
2.2.5 Marco legal	22
2.2.6 Razones por las que la Evaluación del Desempeño no funciona.....	25
2.2.7 Manual EVADES	27
3. Metodología.....	33
3.1. Especificación del problema	33
3.2. Delimitación del problema	34
3.3. Objetivos	34
3.3.1. General.....	34
3.3.2. Objetivos específicos	34
3.4. Recopilación de información.....	34
3.5. Procedimiento	36
4. Discusión de resultados	37
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	53
INDICE DE GRÁFICAS	69

RESUMEN

Según Chiavenato (2007) "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro". Es una herramienta utilizada para obtener información útil para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Es un proceso para juzgar el valor y las cualidades de una persona aplicando varios procedimientos.

Para la presente investigación se ha seleccionado el caso de una entidad del Estado del Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala. La entidad objeto de estudio, se encuentra dividida por 3 Viceministerios, 5 unidades ejecutoras, la misma se realizó en una de las unidades ejecutoras en la que trabajan 115 servidores públicos bajo el renglón presupuestario 011 "Personal permanente" y 021 "Personal Supernumerario".

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de analizar el cumplimiento de las etapas del proceso de evaluación del desempeño establecidas en el Manual de EVADES, así mismo proponer un plan de seguimiento continuo para obtener resultados objetivos y promover así el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

En cuanto a la metodología se desarrolló con base al método científico, se fundamenta en el análisis de los resultados del desempeño de los colaboradores, identificando las debilidades para establecer acciones de mejoras. De síntesis, analizando las etapas del proceso de la evaluación del desempeño, obteniendo conocimiento sobre los beneficios que traerá el respectivo seguimiento de los resultados que ayudó a concluir de forma objetiva la investigación. Deductiva, verificando el cumplimiento del Manual de Evaluación del Desempeño y los resultados obtenidos en una entidad del Estado.

Para ello se realizó un estudio mixto, que implicó la recolección que especifica la explicación de los aspectos en los que se estructuran el estudio y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

Se diseñó una guía de entrevista para conocer las etapas del proceso por los encargados de la Evaluación del Desempeño. Así mismo, se diseñó una encuesta para la recolección de datos de los servidores públicos, orientada a conocer la aplicación de las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño en una entidad del Estado. Una vez obtenida la información se procedió a la tabulación e interpretación de los resultados que concluyeron en la propuesta de Plan de seguimiento continuo del desempeño laboral para los servidores públicos de la entidad objeto de estudio.

Como conclusión significativa de esta investigación se puede indicar que los servidores públicos consideran necesario que la evaluación del desempeño puede retroalimentarlos y brindarles seguimiento para tomar decisiones correctas y la mejora continua del desempeño laboral sobre las debilidades identificadas, y así, mejorar los resultados y crecimiento personal y profesional.

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. Para ello, es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento como lo indica López (2011); para realizar los procesos de la actividad administrativa, es necesaria la intervención del recurso humano que la integra, el cual es regido en Guatemala a través de la Ley de Servicio Civil y su respectivo Reglamento; y el Reglamento Interno de Trabajo, Acuerdo Gubernativo 42-2012, el cual establece las funciones de cada unidad que conforma la entidad, refiriéndose en el capítulo III a la Evaluación del Desempeño, donde se determina que la metodología de la misma será la establecida en el Manual de Evaluación del Desempeño y sus instructivos de aplicación, diseñados por la Dirección de Recursos Humanos, debidamente aprobado por Acuerdo Ministerial.

Por lo tanto, se crea el Manual de Evaluación del Desempeño de la entidad, que permite dotar a los directivos y jefes de unidad, de una herramienta técnica y estratégica que evalúe el desempeño del servidor público a efectos de la mejora continua, la innovación de los procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una entidad del Estado.

En el contenido del estudio, se describe en el primer capítulo los antecedentes de la entidad objeto de estudio, así como se presenta en el Capítulo I de esta investigación los antecedentes que introducen a los acontecimientos y estudios ya realizados que guardan relación con el tema objeto del Trabajo Profesional de Graduación.

El capítulo dos muestra el marco teórico que sustenta la presente investigación, incluye definiciones de entidad del Estado, evaluación del desempeño, sus objetivos, los beneficios, las etapas, los métodos, marco legal y las razones por las que la Evaluación del desempeño no funciona.

Así mismo, el capítulo tres, describe la metodología utilizada en la investigación, por medio de la definición del problema, especificación del problema, punto de vista de la investigación, delimitación del problema, los objetivos generales y específicos, población, muestra e instrumento, además del procedimiento utilizado.

El capítulo cuatro, detalla los resultados y análisis de la encuesta y entrevista realizada. Se incluyen las conclusiones y recomendaciones del análisis realizado, los anexos, los instrumentos aplicados a los servidores públicos que formaron parte de la muestra, y la propuesta del plan de seguimiento continuo resultado del análisis y los resultados de la investigación. Por último se detallan los índices de tablas y gráficas, presentadas para el análisis.

1. Antecedentes

Se considera servidor público a la persona individual que ocupa un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública.

La dirección de Recursos Humanos, por medio del Departamento de Desarrollo de Personal, es la responsable de planificar, organizar y dirigir el proceso de evaluación en una institución pública, deben velar por su completa y efectiva aplicación, con los formatos y metodología que se proponga. Cada dirección a la que pertenezcan los puestos, se responsabiliza de velar por que los servidores públicos cumplan los requisitos, perfil y exigencias de los mismos, y ello se logra mediante una evaluación del desempeño.

Se tiene a la vista que ante la Escuela de Post Grado y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se han presentado diversas Tesis y propuestas de sistemas de evaluación del desempeño para entidades del Sector Privado y Público a lo largo de los años.

Ramírez (2012) en su trabajo de tesis de maestría en administración industrial y empresas de servicios titulado “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para servidores públicos en periodo de prueba, en la dirección superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala”, estableció como objetivos identificar los aspectos importantes necesarios a evaluar, proponer una metodología funcional para realizar la evaluación del desempeño, diseñar los instrumentos de evaluación con base a los niveles jerárquicos y un manual de usuario para presentarlo a los jefes y directores.

Dentro de la metodología que Ramírez utilizó, está la recolección de datos por medio de una encuesta dirigida a los coordinadores, subcoordinadores y directivos de la Dirección de Recursos Humanos, realizó reuniones periódicas con personal

de la Oficina Nacional de Servicio Civil para la revisión del manual, cuestionarios propuestos y análisis de las escalas de evaluación. A las conclusiones que llegó, se puede mencionar la identificación de aspectos importantes necesarios de evaluar en los diferentes niveles jerárquicos, proponer la metodología de evaluación, el diseño de una manual de usuario y tres instrumentos de evaluación del desempeño.

Sin embargo, su fin no va más allá que el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño para el periodo de prueba de los trabajadores y servidores públicos del Ministerio de Gobernación que permita obtener resultados confiables.

La evaluación del desempeño cuyo objetivo principal es verificar, medir, comprobar y conocer la forma en que las personas que ocupan puestos en una organización realizan las funciones y responsabilidades del mismo. Es un instrumento, una herramienta objetiva para mejorar los resultados del recurso humano en una organización, involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumplen sus tareas y su comportamiento dentro de la organización, de forma que tenga oportunidad de mejorar continuamente su desempeño.

Martínez (2012) presentó su trabajo de tesis de administración de empresas titulado “Sistema de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad”, en donde Martínez plantea la problemática que la empresa objeto de estudio no cuentan con un sistema formal del desempeño laboral y no logran identificar las causas de estos problemas ni generar mejoras en sus procesos, por lo que procedió a realizar la investigación utilizando las técnicas de entrevista y encuestas para lograr dar respuesta a la problemática planteada.

Dentro de las conclusiones y recomendaciones a las que llegó, luego de finalizada la investigación, se puede mencionar, que la empresa objeto de estudio no cuenta con experiencia sobre temas de evaluación del desempeño y no posee programas de reconocimiento por el adecuado desempeño de su personal en el área administrativa, pero si sanciona el inadecuado desempeño.

En las recomendaciones que Martínez realizó podemos mencionar, implementar en la mayor brevedad el sistema de evaluación propuesto para el personal administrativo y ejecutar un programa de sensibilización a todos los colaboradores y capacitación a los mandos medios con temas de evaluación del desempeño

Es importante mencionar que la medición del desempeño laboral le permitirá a la empresa ofrecer y demostrar a los colaboradores interés por su carrera profesional motivando a sus empleados un plan de desarrollo a través de los programas de capacitación originados de este proceso.

Carrillo (2010) en su trabajo de tesis de maestría en administración de recursos humanos titulado “Evaluación del desempeño del claustro docente de la escuela de estudios de postgrado de la facultad de ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, estableció como objetivos diagnosticar la evaluación educativa llevada a cabo en la Escuela de Estudios de Postgrado y diseñar un proceso sistemático de evaluación de desempeño para los docentes.

Dentro del procedimiento utilizado inició con la recolección de información a través de un cuestionario, obtuvo la información a través de encuestas y realizó un vaciado en una hoja electrónica de Excel. Lo que le permitió interpretar los resultados obtenidos y generar las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó.

Dentro de las conclusiones de la investigación, se puede mencionar que no existe un programa de evaluación de desempeño docente, los coordinadores reconocen que los resultados de la evaluación del desempeño les ayudarán a la detección de necesidades de capacitación, implementación de políticas de compensación, desarrollo de carrera laboral, enriquecimiento de análisis y descripciones de puestos docentes, los docentes consideran que es necesario contar con un proceso de evaluación de desempeño que pueda retroalimentarlos con el fin de mejorar las actividades docentes.

Sin embargo, su fin no va más allá que el diseño de un proceso sistemático de evaluación de desempeño de los docentes, hasta ahí queda reflejado los estudios

presentados y a la vista, como procesos de Sistemas de Evaluación sin tener una mejora continua o retroalimentación necesaria.

El reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral del sector público, “a lo largo de la historia de la Oficina Nacional de Servicio Civil ha tenido una serie de limitaciones, por lo que a la fecha constituye un gran logro el establecer una importante reforma legal”, como es el Proyecto de Reglamento General de Evaluación del Desempeño aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo. El reglamento, es un instrumento de vital importancia para la aplicación de los recursos humanos en el sector público ya que el mismo pretende regular, una serie de disposiciones legales que tienen por objeto determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores del sector público, con lo cual se busca una mejor prestación de los servicios públicos, a la población guatemalteca, evitando la corrupción, el cohecho tanto activo como pasivo, mediante la evaluación del desempeño como medio para la aplicación de salarios más justos y dignos para los trabajadores del Estado.

La evaluación del desempeño del servidor público, es concebida como una unidad acción-reflexión-acción que da la oportunidad de profundizar en la comprensión de los procesos y comportamientos, la orientación que se les quiere dar, la calidad con que se ejecutan, proponer acciones de mejoramiento personal e institucional, coaching y seguimiento, ya que busca crear una cultura de evaluación como medio para la realización de cambios positivos y continuos para la persona individual, la institución, sus servicios y el paradigma de los servicios públicos del país.

Es de suma importancia la aplicación consciente y reflexiva de la evaluación del desempeño como medio para el cumplimiento de sus metas, por lo tanto, el enfoque del presente Trabajo Profesional de Graduación, es ir más allá de las investigaciones ya elaboradas, es decir, valorado de manera sistemática y formal el rendimiento laboral de los colaboradores, y con base en ello plantear una propuesta plan de seguimiento continuo en el desarrollo laboral de una entidad del Estado.

Un plan de seguimiento continuo es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, en nuestro caso, el desempeño laboral.

Las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora de los compromisos establecidos en la evaluación del desempeño para renovar su rendimiento, mejorar la eficiencia y eficacia y poder alcanzar los objetivos de la institución. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de seguimiento continuo debe redundar en una mejora continua.

Toda institución y el proyecto de Reglamento General de Evaluación del Desempeño aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo, establece de suma importancia medir el comportamiento del individuo en un período determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones para determinar así, un seguimiento adecuado a las necesidades individuales, desde acciones de mejora, hasta promociones y/o rotaciones de puestos.

En este sentido la aplicación de un plan de seguimiento continuo permitirá a la institución potencializar el crecimiento profesional y personal de cada uno de los servidores públicos, permitiendo así que los objetivos en común sean cumplidos favorablemente, todo esto a efecto de fomentar el mejor funcionamiento de la institución.

2. Marco teórico

El estudio investigativo será aplicado a una entidad del Estado, por lo que deben considerarse los contenidos teóricos siguientes:

2.1. Estado

Según Oxford University Press (2017) Estado es el conjunto de personas y organismos que gobiernan o dirigen una división político-administrativa (Estado, autonomía, provincia, municipio, departamento, etc.).

2.1.1. Entidad del Estado

“Persona, sociedad, corporación u otra organización. Término genérico con que se denomina en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal a quienes realizan gasto público como son: los Poderes Legislativo y Judicial, la Presidencia de la República, las dependencias (Secretarías del Estado, Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República) los organismos descentralizados, los organismos autónomos, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.”

Las entidades públicas, son organismos públicos a los que se les encomienda la contraprestación y gestión de servicios o la producción de bienes de interés público. En caso de las entidades públicas planean, programan y controlan sus actividades respecto al gasto público, es decir, manejan o administran fondos públicos que deberán hacer pública la información de manera obligatoria.

2.1.2. Ley de Servicio Civil

Es el conjunto de leyes que rigen a la Oficina Nacional Civil o al Servicio Civil de Guatemala, trabajadores del Estado, de acuerdo al Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala.

“Esta ley es de orden público y los derechos que consigna son garantías mínimas irrenunciables para los servidores públicos, susceptibles de ser mejoradas conforme a las necesidades y posibilidades del Estado...” (Decreto 1748).

“El propósito general de esta ley es regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal.” (Decreto 1748).

2.2 Evaluación del Desempeño

2.2.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño

“La palabra desempeño indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodríguez, 2000, p.364).

Según Chiavenato (2007) el desempeño es situacional, es decir, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes. En el contexto de la realización de un trabajo el desempeño laboral involucra lo siguiente: nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, cumplimiento de las normas laborales establecidas y cumplimiento con las actividades y estándares definidos para un puesto de trabajo.

Prácticamente toda organización de tamaño por lo menos moderado cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado. Evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto. La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que orientan a la organización. Desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva, es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas de la organización. (Ivancevich, 2006, 267-267).

Basándose en las afirmaciones de los autores ya mencionados, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa el rendimiento global y desempeño laboral de los empleados, tomando en cuenta los objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo de la organización.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas, esto con la finalidad

de la mejora continua en el desempeño laboral y crecimiento individual y profesional, lo cual establece estrategias para la solución de problemas, motivación a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La información obtenida de la evaluación del desempeño, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, fomenta la mejora de los resultados obtenidos, les aclaran las expectativas de la institución en relación con el puesto.

2.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

“Las evaluaciones del desempeño dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias, despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos”. (Robbins, 2009).

La evaluación del desempeño no es un fin, sino un medio o una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Se pretende alcanzar diversos objetivos como la idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, desarrollo personal del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, retroalimentación o el famoso feedback de información al individuo evaluado, y otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

De manera general sirven para:

- Incrementar la productividad de la institución
- Minimizar la rotación y promoción de colaboradores
- El mejoramiento continuo del desempeño laboral
- Mejorar la comunicación entre directores, jefes y colaboradores

- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores o servidores públicos.

2.2.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

“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 comunidad.” Chiavenato (2007).

- Beneficios para el individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la entidad más valoriza.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

- Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base 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 este.

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

- Beneficios para la entidad:

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.

Puede dinamizar su política de Recurso Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos, 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.

2.2.4 Métodos de Evaluación del Desempeño

“Un sistema de evaluación de desempleo debe aportar datos exactos y confiables, la capacidad de generar estos datos mejora si se sigue un procedimiento sistemático, en el cual se establezcan estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación”. (Robbins, 2009, p 247).

Este procedimiento también debe establecer políticas de evaluación del desempeño sobre cuando calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo.

Se pueden emplear varios sistemas para evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos de forma que el método de evaluación resulte adecuado para el tipo y las características del personal (Dessler, 2001, 321-322).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas:

Es el método de evaluación más empleado y divulgado, asimismo, el más simple y el más antiguo. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados (Dessler, 2001, 321-322).

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretenden evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva (Chiavenato, 2007, 255).

- Método de elección forzada:

Se idearon métodos de elección forzada porque las escalas graficas permitan a los supervisores dar a todos calificaciones elevadas. Como resultado, no es posible distinguir a los buenos de los malos trabajadores (Dessler, 2001, 322).

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzada (Gomez, 2002, 501).

- Método de frases descriptivas:

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que muestran el desempeño contrario (Dolan, 1999, 122).

- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones (Dessler, 2001, 322). Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes (Aponte, 1993, 193).

- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Permite al superior inmediatamente observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Dolan, 1999, 125).

Requiere que los evaluadores lleven una bitácora de incidentes que representen un desempeño eficaz, o ineficaz de todos los empleados evaluados. Estas situaciones son incidentes críticos. La tarea de calificar cambia a la de registrar cada vez que un subordinado manifiesta una de las conductas de la lista (Dolan, 1999, 125). No es razonable esperar que un supervisor recuerde todos los incidentes observados, por tanto, debe estar listo y dedicar tiempo para anotarlos en la bitácora de cada empleado. De otro modo, olvidaría muchos incidentes. Estas bitácoras facilitan el análisis de cómo mejorar el desempeño de un empleado (Dessler, 2001, 323).

- Método de comparación de pares:

Compara a los empleados de dos en dos, para determinar cuál es mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación (Dolan, 1999, 127).

- Evaluación escrita:

Se pide al evaluador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado en un texto libre, aunque por lo regular hay normas sobre los textos que se tocan. Este método tiene la ventaja de ser flexible pero es difícil comparar los textos. Aquellos que redactan mejor, retratan con mayor eficacia la imagen de un empleado que los que no son tan buenos para redactar (Dessler, 2001, 323).

- Método de evaluación 90° grados:

La evaluación de 90° grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. En esta evaluación, se combinan los objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo (Dolan, 1999, 130).

2.2.5 Marco legal

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es la institución responsable de administrar en forma técnica, y eficientemente el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar al país el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de la ciudadanía.

Sus actividades las desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil, y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde a la Oficina Nacional

de Servicio Civil –ONSEC-, regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, para lo cual debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a dicha normativa; así como todo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones que son otorgadas a los ex trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

Es por ello que la entidad objeto de estudio, se encuentra regida por el Reglamento de Ley de Servicio Civil, debiendo ser considerado como guía para la toma de decisiones a partir de la contratación del trabajador.

El Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala cita lo siguiente: “Las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades”.

Así mismo se hace referencia del Artículo 27 del Decreto 1748 del Congreso de la República, Ley de Servicio Civil, en donde el Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, procedió a elaborar el reglamento de la Ley, el cual fue aprobado por la Junta Nacional de Servicio Civil según el Acuerdo Gubernativo 18-98 de Conformidad con la Ley en donde se refiere en su capítulo único, con título IX, haciendo referencia a la evaluación de desempeño con lo siguiente.

En el Artículo 44. Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral. Se establecerá un Programa de evaluación de Desempeño y rendimiento laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas.

La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional según sea el caso deben ser realizadas por el Jefe superior Inmediato del evaluado, y los resultados que se obtengan deberán

tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de mejora laboral del personal que corresponda.

Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicios Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

Artículo 45. Evaluación de Ingreso. La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentre en periodo de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular.

Artículo 46. Evaluación Ordinaria. La evaluación ordinaria es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros. Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá realizarse una nueva evaluación en un periodo no mayor de tres meses, contados a partir de la primera evaluación. La nueva evaluación tiene como finalidad establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación, se considerará ordinaria y sus resultados servirán como base para la aplicación del artículo 73 de esta Ley.

Artículo 47. Evaluación Extraordinaria. La evaluación extraordinaria es la que permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales.

Esta evaluación tiene como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de la aplicación del artículo 73 de la Ley o en caso contrario, a la aplicación del Régimen Disciplinario. Las evaluaciones se harán en base a los factores u escalas determinadas en el Reglamento General que para el efecto elaborara la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Artículo 48. Instrumentos de Evaluaciones. El Manual de evaluación del desempeño y los instrumentos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al reglamento

General de Evaluación del Desempeño que elaborara la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Artículo 50. Facultad de las Autoridades. La autoridad Nominadora por medio de la Unidad de Recursos Humanos o de personal, deberá efectuar las evaluaciones al servidor público dentro del periodo de prueba, para declararlo empleado regular en caso de primer ingreso, o conformado en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determinara que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los periodos máximos que fija para el efecto la Ley.

Artículo 73. Evaluación. Toda autoridad nominadora, bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencia, debe evaluar por lo menos una vez al año a todos los servicios públicos bajo su supervisión. Esta evaluación debe servir de base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del estado.

Toda entidad pública en Guatemala, se debe regir y dar cumplimiento por lo establecido dentro del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, por lo que es importante tomar los artículos antes mencionados

2.2.6 Razones por las que la Evaluación del Desempeño no funciona

Según Chiavenato (2007), cuando las organizaciones comienzan a reconocer la falta de eficacia y los efectos perjudiciales de las evaluaciones, emprenden la tarea de rectificarlas.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

Generalmente las razones más comunes por las que la Evaluación del Desempeño no funciona son las siguientes:

- Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
- El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
- El evaluado no recibe retroalimentación clara sobre su desempeño.
- El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
- El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.
- El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
- El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
- Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
- No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
- El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

La rectificación suele concentrarse en uno de los siguientes dos campos:

1. Mejorar el diseño del proceso (por ejemplo nuevas escalas, mayor interacción, más evaluadores, evaluaciones más frecuentes), o
2. Mejorar su aplicación (por ejemplo mediante una mejor capacitación, reglas más estrictas para garantizar su ejecución oportuna, vigilar a los evaluadores en cuanto a su coherencia o inclinaciones).

2.2.7 Manual EVADES

El manual de Evaluación del Desempeño de la unidad objeto de estudio permite dotar a evaluadores, entre ellos directivos y jefes de departamentos o secciones, de una herramienta que permita evaluar el desempeño del servidor público con el fin de obtener una mejora continua, innovación de procesos, eficiencia, eficacia y productividad asegurando que las actividades que realizan y los resultados que producen sean congruentes con los objetivos y metas que se ha trazado la institución.

El mismo determina el proceso de la evaluación, los formatos y la metodología. Actualmente es de tipo “feedback 90 grados” en donde el jefe y el evaluado establecen compromisos de mejora.

Se enfoca en medir el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias; mejorar la productividad y servicio al usuario; fomentar la comunicación directa y desarrollar la cultura de autoevaluación.

La Dirección de Recursos Humanos, por medio del Departamento de Desarrollo de Personal, es el responsable de planificar, organizar y dirigir el proceso de evaluación apoyado de las Delegaciones de Recursos Humanos de cada unidad ejecutora.

Los objetivos del manual son los siguientes:

- Estimular el buen desempeño profesional de todos los colaboradores facilitando su propio reconocimiento y valoración hacia el mismo.
- Identificar logros y dificultades de los colaboradores como base para desarrollar planes de mejoramiento personales e institucionales.

- Ofrecer información confiables y en base a parámetros cuantitativos a los directivos sobre el desempeño general de los colaboradores y el cumplimiento de las metas generales de la institución.

Su marco legal lo establece el Reglamento Interno de Trabajo de la entidad objeto de estudio, en el artículo 13 establece “Evaluación Ordinaria. Es aquella que determina el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse dos veces en el año, una en el mes de junio y la otra en el mes de diciembre de cada año, de acuerdo al Manual de Evaluación de Desempeño vigente.” (Manual de EVADES p.7)

El tipo de evaluación de desempeño establecido en la unidad objeto de estudio, es de tipo 90 grados, en donde el evaluado realiza su propia autoevaluación y el jefe inmediato lo evalúa. Luego durante la retroalimentación ambos discuten acciones para la mejora continua.

Las funciones de la evaluación del desempeño establecidas en el manual de EVADES de la unidad objeto de estudio son las siguientes:

- Función de diagnóstico, sirve como la guía para la planificación de acciones de capacitación, formación, profesionalización y revisión de procesos.
- Función instructiva, sirve al evaluado a reflexionar sobre su desempeño laboral, el nivel de ejecución y lo esperado por el jefe inmediato superior.
- Función educativa, sirve para relacionar los resultados con las motivaciones y actitudes de los evaluados y evaluadores.
- Función desarrolladora, sirve al evaluado para proporcionar un espacio de reflexión sobre su propio desempeño, capacidades, necesidades y acciones para su crecimiento profesional.

Las etapas de la evaluación del desempeño establecidas en el manual de EVADES de la unidad objeto de estudio son las siguientes:

- Preparación

La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de brindar los lineamientos necesarios, así como las fechas de realización y entrega de los informes a cada delegación para que comunique, comparta y distribuya los formatos correspondientes para la evaluación. Cada delegación de recursos humanos será la dependencia responsable de trasladar el formato para su aplicación, al igual que la tabulación de resultados y la emisión de los informes.

- Evaluación y retroalimentación

Es la etapa en donde cada director o jefe de unidad es el responsable de realizar la evaluación individual del personal a su cargo y la entrevista respectiva para el proceso de retroalimentación.

- Establecimiento de compromisos

Es la etapa inmediata a la evaluación y retroalimentación, en la que conjuntamente el jefe inmediato y el evaluado establecen compromisos a corto y mediano plazo para la mejora continua.

- Análisis de resultados y presentación de informes

Es la etapa en donde se tabulan los resultados obtenidos con sus respectivas gráficas y análisis correspondiente, para posterior trasladarlo a los jefes y directores. El registro y archivo físico de los formatos de evaluación que se aplican quedan a cargo de la delegación de recursos humanos, son las responsables de archivar en el expediente de cada colaborador.

El proceso de evaluación del desempeño establecido en el manual de EVADES de la unidad objeto de estudio es el siguiente:

- Es realizado a la totalidad de servidores públicos de la unidad objeto de estudio que posee más de seis meses en la institución.
- Es aplicada en diferentes formatos según el nivel de contribución y responsabilidades de los puestos, clasificados de la siguiente manera

- a) Forma 1, es para el personal operativo, en donde predominan las actividades rutinarias y predecibles, en esos puestos la responsabilidad y autonomía son bajas.
- b) Forma 2, es para el personal técnico-profesional, en donde predominan actividades de trabajo específico en distintos contextos, complejos y no rutinarios, en dichos puestos la responsabilidad y autonomía ocupan un alto grado.
- c) Forma 3, personal directivo y profesional administrativo, el personal profesional administrativo tiene una gama amplia de complejas actividades de trabajo en una variedad de contextos. Poseen un alto grado de responsabilidad y autonomía, control y supervisión de terceros. Asimismo, el personal directivo, tiene una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, poseen un alto grado de autonomía personal, responsabilidad en la asignación de recursos, análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

Los componentes de la evaluación del desempeño establecidos en el manual de EVADES de la unidad objeto de estudio son los siguientes:

- Componentes de las competencias

La unidad objeto de estudio utiliza el término de competencia para referirse a un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en una organización concreta. A continuación los componentes de los comportamientos que componen las competencias evaluadas establecidas en el Manual de EVADES:

- ✓ El saber: conocimientos y destrezas

Conocimientos: conjunto de datos o noticias relacionados con algo, conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

Destrezas: habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente.

- ✓ El hacer: habilidades, destrezas y experiencia

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Experiencia: Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

- ✓ El ser: valores, actitudes, compromiso

Valores: Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

Actitudes: Manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar.

Compromiso: Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.

- ✓ El saber convivir: destrezas sociales

Destrezas sociales: conductas específicas que usa una persona al interactuar con otros permitiéndole ser efectivo en alcanzar sus metas personales.

- Escalas de calificación

Las clasificaciones basadas en el nivel de desempeño que refleja con mayor precisión el nivel del progreso del colaborador en el cumplimiento de todos los criterios de desempeño establecidos en el Manual de EVADES.

- ✓ Desempeño excepcional: (90-100 puntos)

Indica un desempeño que sobresale con respecto a lo que se espera. Se manifiesta por conductas y acciones de cumplimiento de metas. Excede los objetivos y metas establecidos demostrando un comportamiento excepcional, puede ser un modelo y mentor.

- ✓ Desempeño competente: (80-89 puntos)

Indica un desempeño adecuado de los criterios en relación con el cumplimiento de metas. Significa que el personal evaluado cumple con lo requerido para ejercer un rol directivo y/o técnico operativo. Alcanza los objetivos y metas del puesto y demuestra comportamientos eficaces y excepcionales.

✓ Desempeño básico: (70-79 puntos)

Indica un desempeño que cumple de forma mínima lo esperado, no encamina a un mejoramiento significativo de la gestión. Cumple los objetivos y metas del puesto con los mínimos requerimientos y demuestra comportamiento adecuado.

✓ Necesita mejorar: (60-69 puntos)

Indica un desempeño que presenta debilidades respecto al cumplimiento de metas. Logra algunos de los objetivos del puesto y demuestra algunos comportamientos adecuados pero necesita mejorar en otros.

✓ Insatisfactorio desempeño: (50-59 puntos)

Indica un desempeño por debajo del mínimo requerido e interfieren en el cumplimiento de metas institucionales. Rara vez alcanza los objetivos del puesto y rara vez demuestra comportamientos eficaces, necesita un coaching.

✓ Deficiente desempeño: (-50 puntos)

Requiere reubicación o intervención de desarrollo inmediato.

3. Metodología

La investigación se desarrolló con base al método descriptivo; para ello se realizó un estudio mixto, que implicó la recolección que específica la explicación de los aspectos en los que se estructuran el estudio y análisis de datos cuantitativos y cualitativos campo que comprenden la entrevista y encuesta prevista en la presente, así como su integración y conclusión de resultados para realizar deducciones de la información obtenida y lograr un mejor entendimiento del estudio.

Asimismo, presenta en detalle cómo se verificó las etapas del proceso de evaluación del desempeño y cómo se llevó a cabo la propuesta de plan de seguimiento continuo de una entidad gubernamental en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

La metodología de investigación comprende: definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación. Para ello requirió los siguientes pasos:

3.1. Especificación del problema

La unidad objeto de estudio, realiza evaluaciones de desempeño desde el año 2018, según lo estipulado en el Manual de EVADES, y es necesario conocer si se cumplen las etapas del proceso de evaluación establecidas en el mismo, realizar una propuesta integral y fortalecer la estructura del manual en una entidad del Estado

El problema se abordó desde el punto de vista de administración de Recursos Humanos, en el que se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Se cumplen las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño establecidas en el Manual de EVADES del personal de una entidad del Estado, ubicada en la Ciudad de Guatemala durante el segundo trimestre del año 2020?

3.2. Delimitación del problema

La investigación se realizó en una de las direcciones de la entidad del Estado, que cuenta con una población de 115 servidores públicos ubicada en la Ciudad de Guatemala, sin embargo, por la situación actual de la pandemia por COVID-19 la entidad se ha visto en la obligación de promover el teletrabajo, llevando a cabo la investigación de forma virtual y a una muestra de 40 servidores públicos para el estudio y análisis, entre ellos personal bajo el renglón 011 “Personal permanente y 021 “Personal Supernumerario” sujeto a Evaluación del Desempeño con accesos a una computadora e internet. La encuesta se realizó durante el mes de julio 2020.

3.3. Objetivos

3.3.1. General

Analizar la aplicación de las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño e implementar una propuesta de mejora en el desempeño laboral del personal en una entidad del Estado del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Evaluar la aplicación de las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño establecidas en el Manual de EVADES.
2. Diseñar un plan de seguimiento continuo para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la entidad objeto de estudio.
3. Elaborar una guía para la aplicación del plan de seguimiento continuo propuesto.

3.4. Recopilación de información

Técnicas de Investigación. Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron en este estudio fueron:

- a) Entrevista estructurada: se aplicó esta técnica personalmente al departamento encargado de planificar, organizar y dirigir el proceso de evaluación por medio

de una guía acoplada a la investigación con 14 preguntas abiertas, para obtener información sobre el cumplimiento de las etapas del proceso de la evaluación del desempeño y de obtener la mayor información posible. La entrevista duró 40 minutos, en los cuales la entrevistada iba contestando las preguntas y haciendo comentarios al respecto. (Ver Anexo 1)

- b) Encuesta estructurada por medio de google drive: Se aplicó una encuesta por medio de la herramienta de google drive con 25 preguntas cerradas, para obtener información sobre el cumplimiento de las etapas del proceso de la evaluación del desempeño. La encuesta consta de 4 fases, en las cuales las preguntas iban dirigidas según el puesto. En el caso de los directores y jefes la encuesta constaba de 25 preguntas y en el caso de los analistas y apoyo técnico-administrativo constaba de 18 preguntas. (Ver Anexo 2)

El instrumento elaborado contiene factores que contribuyen a la verificación del cumplimiento de las etapas del proceso de la Evaluación del desempeño desde el punto de vista de evaluadores y evaluados.

En esta fase del estudio se aseguró el derecho de los participantes a la protección de su privacidad y confidencialidad. Se coordinó y solicitó con el personal de recursos humanos los correos electrónicos del personal, las cuales fueron trasladadas únicamente a los directores y jefes de unidad quienes trasladaron vía correo electrónico el enlace para la encuesta al personal a cargo.

Recolectada la información del instrumento se procedió a vaciar los datos de cada pregunta en un formato de Excel. Con base a los resultados obtenidos se construyeron tablas y gráficos que proporcionaron análisis e interpretación detallada y comprensible para el objetivo de la investigación y con los cuales buscó brindar mayor claridad y profundidad al estudio realizado para plantear posteriormente las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó.

La muestra en este estudio estuvo compuesta por 40 servidores públicos del renglón 011 y 021, evaluadores como evaluados del área administrativa de la entidad objeto

de estudio ubicadas en la Ciudad de Guatemala. No fue posible abarcar más población derivado de la situación actual y la falta de acceso a internet del resto de personal.

3.5. Procedimiento

- a. Se elaboró la entrevista a profundidad al departamento encargado del proceso de evaluación del desempeño de la Dirección de Recursos Humanos.
- b. Se identificó las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño establecido en el Manual de la entidad objeto de estudio y con base a lo establecidos se realizó la encuesta para los servidores públicos del área administrativa.
- c. Se realizaron las encuestas a los servidores públicos del área administrativa.
- d. Se realizó el vaciado de la información de las encuestas y entrevista realizadas.
- f. Se tabularon los resultados de ambos instrumentos y se presentaron a través de gráficas.
- g. Se analizaron los resultados obtenidos.
- h. Por último se redactaron las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

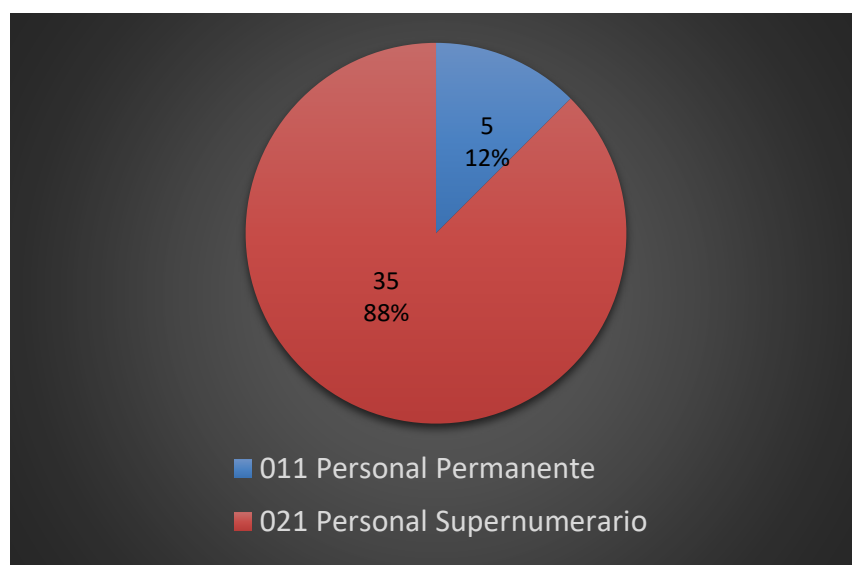
4. Discusión de resultados

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación a la entidad del Estado objeto de estudio, se presenta la siguiente información obtenida:

Los sujetos de estudio de la aplicación de la encuesta, servidores públicos de la unidad de análisis están clasificados de la siguiente manera:

Gráfica 1

Renglón Presupuestario

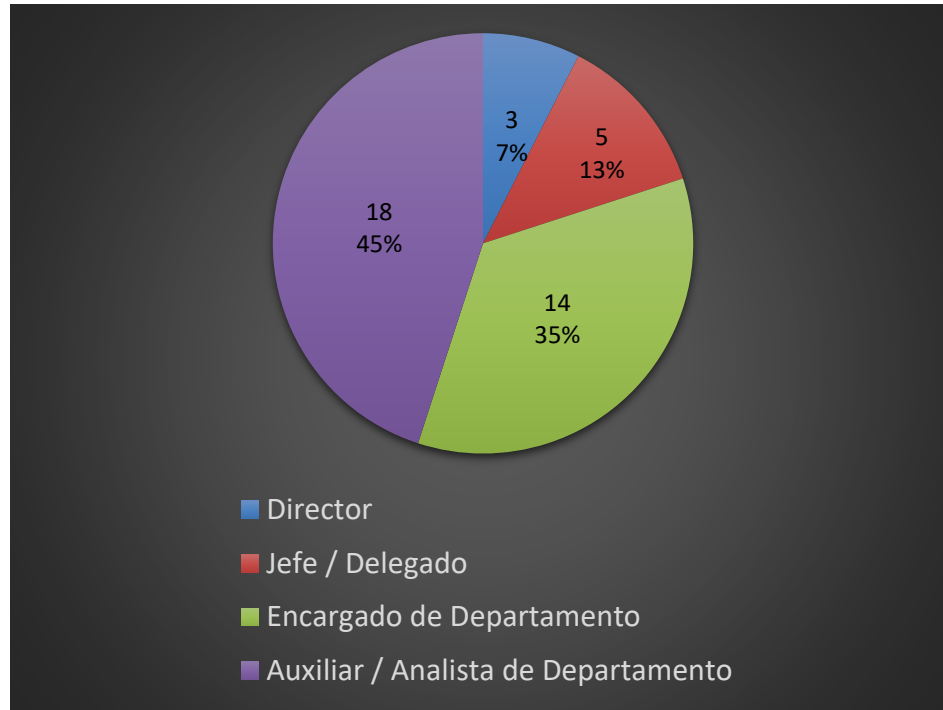


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

La encuesta fue aplicada a 5 servidores públicos que representan el 12% de la muestra, bajo el renglón presupuestario 011 “Personal permanente” que pertenecen a puestos directivos quienes realizan evaluaciones del desempeño al personal a cargo y 35 servidores públicos que representan el 88% de la muestra, bajo el renglón presupuestario 021 “Personal supernumerario” que pertenecen a jefaturas y personal apoyo técnico-administrativo quienes son sujetos a evaluación.

Gráfica 2

Puesto



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

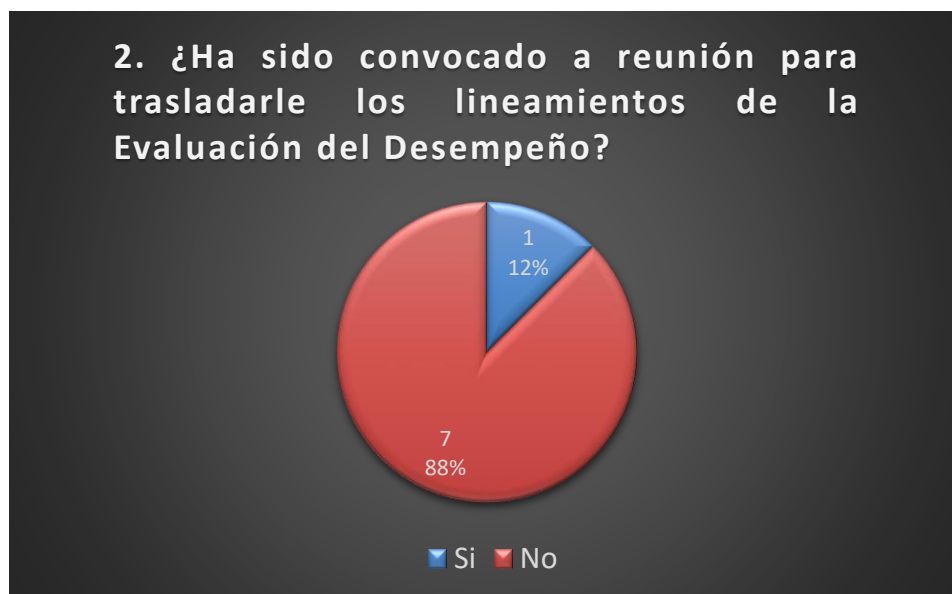
Un 7% de los servidores públicos pertenece al personal Directivo, el 13% pertenece al personal de Jefaturas o Delegaciones ambos tienen mayor participación en el proceso de Evaluación, mientras un 35% pertenece al personal que tiene a cargo un departamento mas no personal a cargo y un 45% pertenece al personal técnico-administrativo sujeto a evaluaciones. Esto con el fin de contar con todos los posibles sujetos involucrados en las fases del proceso de evaluación del desempeño para obtener un mejor resultado.

Etapa de preparación

Esta etapa es dirigida al grupo de Directores, Jefes y Delegados con personal a su cargo, todos servidores públicos bajo el renglón 011 y 021, quienes proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, los resultados más significativos para este estudio fueron los siguientes:

Gráfica 3

Pregunta 2



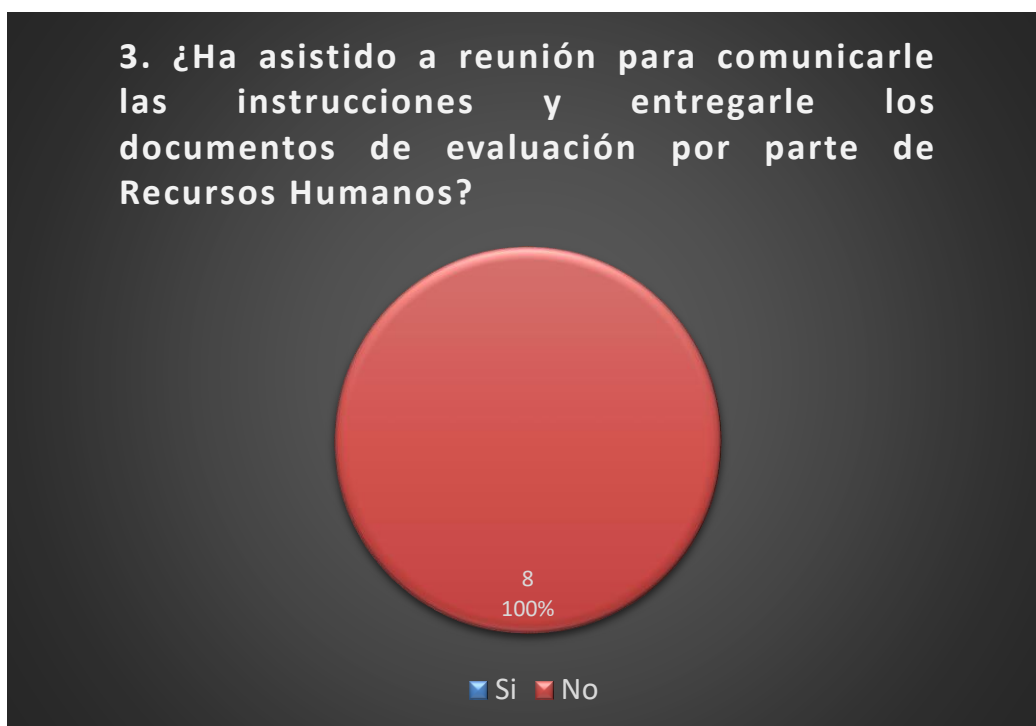
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 88% de los Directores, Jefes y Delegados no ha asistido a reunión para trasladarle los lineamientos del proceso de Evaluación del Desempeño establecido en el Manual, mientras el 12% indica que si ha asistido por tratarse de personal de RRHH. Chiavenato (2007) explica que una de las razones por las que la evaluación del desempeño no funciona es porque el evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista. La falta de conocimiento del formato,

términos, competencias, escalas de evaluación puede perjudicar los resultados de la evaluación. Esto puede provocar una evaluación del desempeño no objetiva, por la falta de conocimientos de los lineamientos y objetivos esperados de la misma.

Gráfica 4

Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 100% de los Directores, Jefes y Delegados no han sido convocados a reunión para comunicarle las instrucciones y entregarle los documentos de evaluación por parte de Recursos Humanos. Chiavenato (2007) indica que cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Es de gran importancia para la mejora del proceso que formen parte de la discusión del manual, procesos, fechas y formatos de los instrumentos de evaluación con el Departamento de Desarrollo de Personal, debido a que ellos forman una parte fundamental del mismo.

Gráfica 5

Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

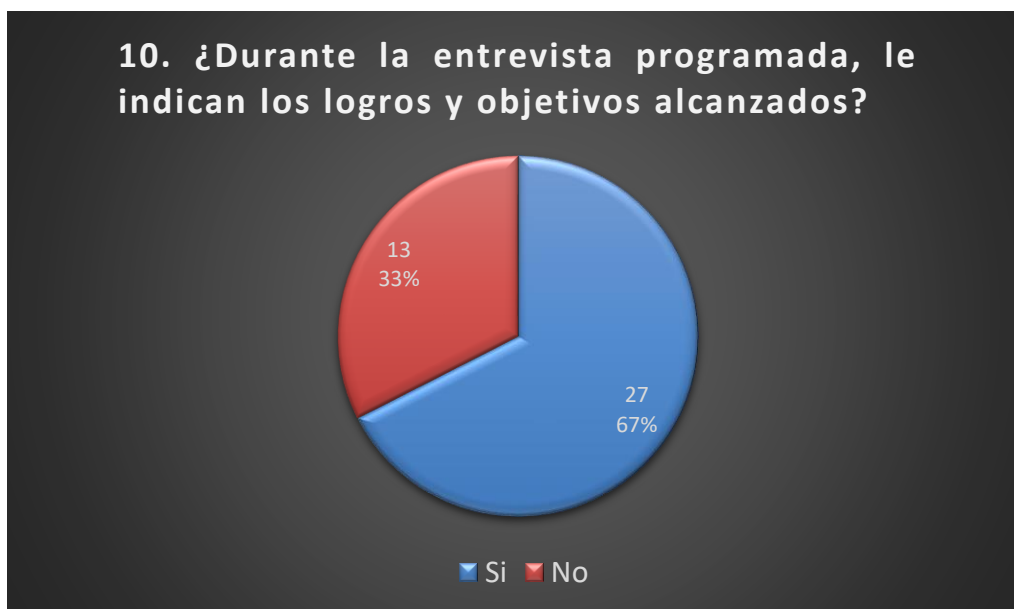
El 100% de los Directores, Jefes y Delegados indicó que la entidad no cuenta con un formato para la retroalimentación o un plan de seguimiento continuo para las áreas y compromisos a mejorar del personal evaluado bajo su cargo. Chiavenato (2007) explica que muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados. Esto comprueba la falta y necesidad de poder implementar una propuesta de Plan de seguimiento continuo para poder tener una mejora continua en el desempeño laboral y con ello el desarrollo personal y profesional para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Etapa de Evaluación y retroalimentación

Esta etapa es dirigida a todo el personal bajo el renglón 011 y 021 quienes son los responsables de realizar su autoevaluación objetiva y conscientemente, para posteriormente realizar la entrevista individual con su jefe inmediato y obtener la retroalimentación necesaria. Quienes proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Análisis del proceso de evaluación del desempeño”, los resultados más significativos para este estudio fueron los siguientes:

Gráfica 6

Pregunta 10



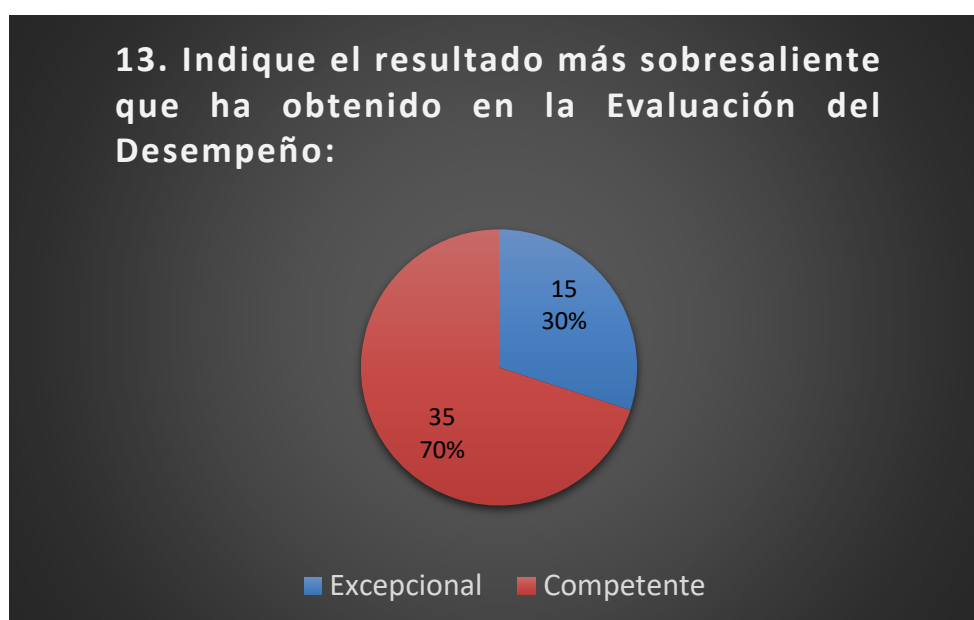
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 67% de la población indica que durante la entrevista de la evaluación le indican los logros, objetivos y resultados alcanzados, mientras el 13% indica que no se reconocen los logros alcanzados. Chiavenato (2007) explica que uno de los motivos por los que la Evaluación del Desempeño no funciona es porque el evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas o bien no

hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado. Lo cual puede motivar o desmotivar al servidor y hace que este mantenga o incremente el autoestima, y el servidor sienta empatía para mejorar su desempeño o bien puede generar falta de compromiso y resultados, abandono de labores o búsqueda de otro trabajo.

Gráfica 7

Pregunta 13



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

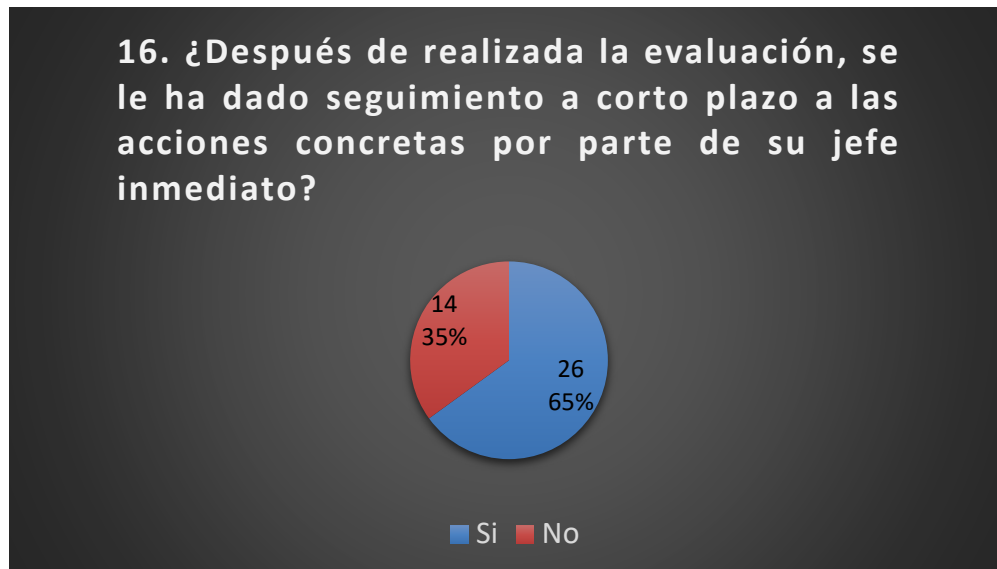
El 70% de la muestra indica que su resultado más sobresaliente obtenido es el de desempeño competente que a menudo alcanzan y superan los objetivos y metas, mientras el 30% de la muestra indica que ha obtenido un desempeño excepcional excediendo los objetivos y metas. Por lo tanto es necesario mantener una retroalimentación para mantener o mejorar el desempeño laboral continuo, y así poder buscar planes de carrera o ascensos para recompensar a las personas por el buen desempeño y logro de objetivos.

Etapa de Establecimiento de compromisos

Esta etapa es dirigida a todo el personal bajo el renglón 011 y 021, evaluadores como evaluados, quienes deben establecer los compromisos y acciones de mejora durante la entrevista de retroalimentación para el seguimiento continuo y mejoramiento de su desempeño. Quienes proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Análisis del proceso de evaluación del desempeño”, los resultados más significativos para este estudio fueron los siguientes:

Gráfica 8

Pregunta 16



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 65% de la muestra indicó que se le brindó seguimiento a corto plazo de las acciones y compromisos a mejorar establecidas en la evaluación del desempeño, mientras que un 35% indicó que no se le brindó el respectivo seguimiento. El seguimiento y evaluación de las acciones a mejorar, son de vital importancia para concluir el objetivo de la Evaluación del desempeño para ello es sumamente

necesario establecer fechas de evaluación de las mismas y un feedback que alimente y concluya dichos compromisos.

Gráfica 9

Pregunta 17

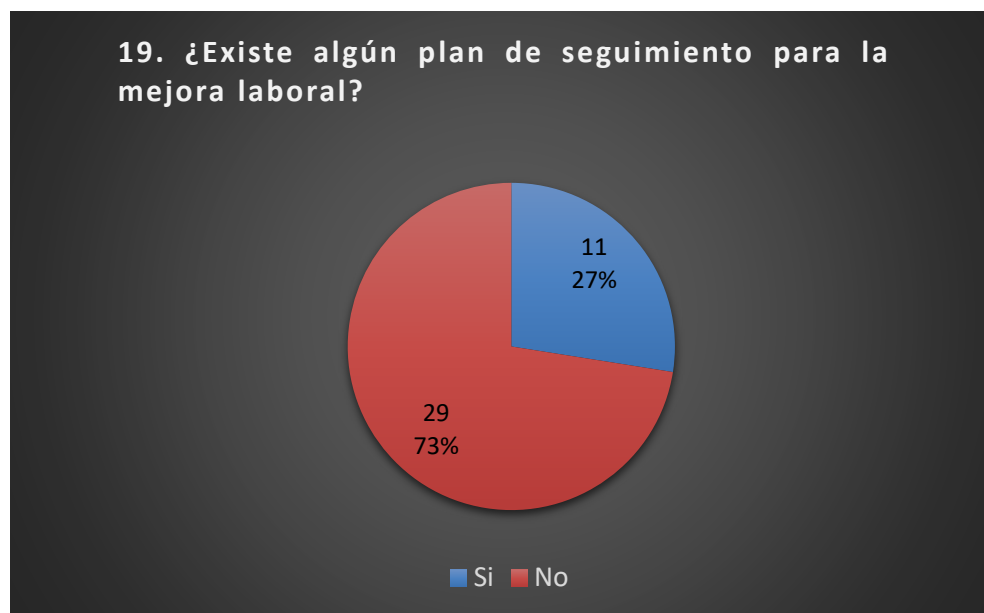


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 65% de la muestra indicó que no se le proporcionó ninguna capacitación para mejorar las acciones y compromisos establecidas en la evaluación del desempeño, mientras que un 35% indicó que si le fueron tomadas en cuenta para recibir capacitaciones que contribuyeran con su mejora en el desempeño laboral. Chiavenato (2007) explica que conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia son ventajas que tienen las evaluaciones del desarrollo y son acciones que ayudan a reducir y a contribuir al mejoramiento del desempeño continuo. Los programas de capacitación son importantes ya que la intención es mejorar el desarrollo integral de los servidores públicos, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

Gráfica 10

Pregunta 19



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

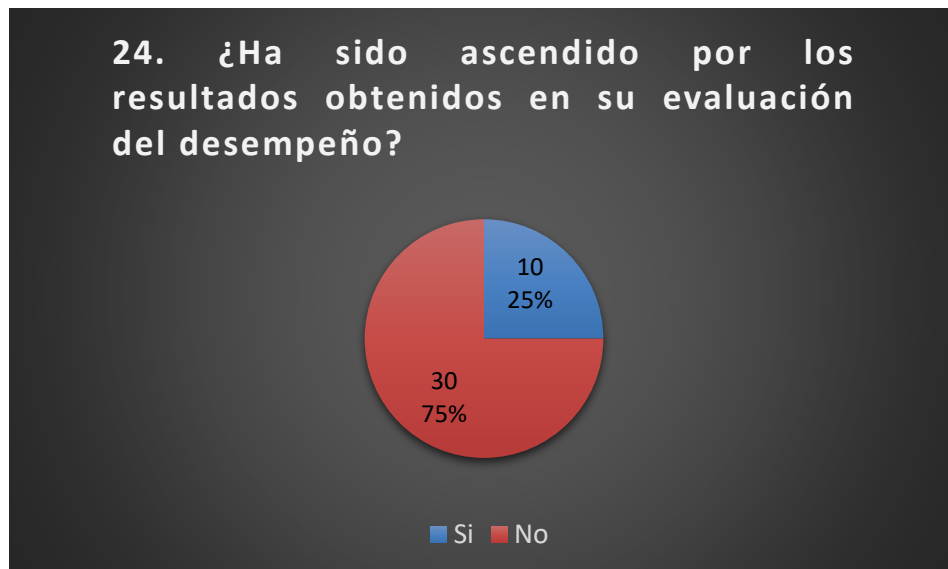
El 73% de la muestra incluyendo a los evaluados indicó que no existe un plan de seguimiento para la mejora laboral, mientras que el 27% restante indicó que si existe dicho plan. Sin embargo, no fue posible comprobar la existencia de dicho plan de seguimiento físico, el mismo garantiza detectar cualquier irregularidad y se corrija a tiempo, lo que permite reducir al mínimo los efectos perjudiciales. Por lo que se propone el mismo para el seguimiento continuo del desempeño laboral, para que resulte eficaz, debe realizarse de forma abierta con una amplia participación de todos los interesados.

Etapa de Análisis de Resultados y presentación de informes

Esta etapa es dirigida a todo el personal bajo el renglón 011 y 021, evaluadores como evaluados, quienes pueden solicitar las evaluaciones realizadas para cualquier consulta o bien consultarlas para cualquier ascenso o plan de sucesión con base a los resultados. Quienes proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Análisis del proceso de evaluación del desempeño”, los resultados más significativos para esta etapa fueron los siguientes:

Gráfica 11

Pregunta 24



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 75% de la muestra a quienes se les trasladó la encuesta indicó no ha sido ascendido mientras el 25% indicó haber sido ascendido o mejorado su puesto actual derivado de los resultados de la evaluación del desempeño. Chiavenato (2007) explica que uno de los beneficios de la organización es identificar a los empleados listos para una promoción o transferencia. Tomar decisiones con base a los

resultados de la Evaluación del desempeño para posibles traslados o promociones es una de las ventajas del proceso de EVADES de la institución.

Gráfica 12

Pregunta 25



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en la encuesta “Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño”, aplicada durante el mes de julio del 2020.

El 93% de la muestra a quienes se les trasladó la encuesta indicó no ha recibido ningún aumento salarial a pesar de obtener desempeños competentes y excepcionales, mientras el 7% indicó haber obtenido aumento salarial por los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño. Tomar decisiones con base a los resultados de la Evaluación del desempeño para una restructuración de puestos y salarios acorde al Manual de clasificación de puestos es una de las ventajas del proceso de EVADES de la institución. Chiavenato (2007) explica que uno de los motivos por los que la Evaluación del Desempeño no funciona es porque los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que los factores que se encuentran débiles durante las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño, se relacionan principalmente con la falta de capacitación para el evaluador y no precisamente con la entidad; lo que implica que la entidad cumple con las etapas del proceso establecidas en el Manual de EVADES.
2. Durante la etapa de preparación del proceso de Evaluación del Desempeño establecida en el Manual de EVADES de la entidad, no se realizan reuniones para comunicar las instrucciones, lineamientos y entregar los documentos de evaluación por parte de Recursos Humanos.
3. Durante la etapa de establecimiento de compromisos del proceso de Evaluación del Desempeño determinada en el Manual de EVADES de la entidad, no se establecen capacitaciones a corto y mediano plazo para la mejora continua.
4. La entidad objeto de estudio no posee un plan de seguimiento continuo con base a los resultados de las evaluaciones para la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos. Considerando necesario la implementación de un plan de seguimiento continuo para la mejora del desempeño laboral.
5. Se diseñó un plan de seguimiento continuo y una guía de aplicación de acuerdo a la metodología de la evaluación y criterios de evaluación establecidas en el Manual de EVADES, con el fin de mejorar el desempeño continuo, tomar decisiones correctas e identificar necesidades de capacitación.

RECOMENDACIONES

1. A las Delegaciones de Recursos Humanos, implementar capacitaciones para los evaluadores, con el fin de dar conocer los objetivos de la evaluación, las etapas del proceso, definir las competencias y los estándares de evaluación, lineamientos durante la entrevista y retroalimentación y los beneficios de una evaluación objetiva.
2. Implementar reuniones con los evaluadores, con el fin de brindar los lineamientos para fortalecer el proceso de la Evaluación del desempeño, para que la misma sea objetiva y pueda generar planes y estrategias de seguimiento continuo a los mismos.
3. A los evaluadores, promover capacitaciones a corto y mediano plazo como medida de acción de mejora continua, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita aumentar la productividad, calidad del trabajo y eficacia de los servidores públicos.
4. Implementar una prueba piloto de la propuesta del plan de seguimiento continuo para la mejora del desempeño laboral, con el fin de motivar a los servidores públicos a través de las acciones originadas de este proceso con un plan de desarrollo e interés por su carrera profesional.
5. Se sugiere el involucramiento de la Dirección de Recursos Humanos en la aceptación e implementación del plan de seguimiento continuo y la guía de aplicación que incluya a los Directores y Jefes de Departamentos y así obtener resultados objetivos respecto a la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aponte Castillo, José. (1993). Administración de Personal, Un enfoque Hacia la Calidad Humana. Ecoe Ediciones.
2. Asamblea Nacional Constituyente: Constitución Política de la República de Guatemala, mayo 1985.
3. Asociación Psicológica Americana. (2010). Manual de publicaciones de la Asociación Americana de Psicología (3era. Ed.). México; Manual Moderno.
4. Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación (2da. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
5. Carrillo Reyes, Noemi Clarivel. (2010). Evaluación del Desempeño del claustro docente de la Escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala (tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
6. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos (8va. Ed.). México: McGraw-Hill.
7. Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal (6ta. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericano.
8. Dolan, Simon; Shuler, Randall; Valle, Ramón. (1999). La Gestión de los Recursos.
9. Humanos. Mc Graw Hill.
10. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
11. Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes en la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC (2018). Reproducciones USAC.
12. Ley de Servicio Civil, Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala. Prensa Libre (23 de mayo de 1968).
13. López, B. (2011). El concepto de Administración Pública. Plaza Pública. Recuperado de <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>.

14. Martínez Rodríguez, Sandra Verónica. (2012). Sistema de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
15. Ministerio de Cultura y Deportes, Manual de Evaluación del Desempeño. Guatemala, 2012. 21 Págs.)
16. Ministerio de Cultura y Deportes. Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Cultura y Deportes, Acuerdo Ministerial Número 42-2012, Guatemala, 2012. 10 Págs.
17. Morales, P. (2011). Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, CINDEG.
18. Morales, P. (2013). Investigación experimental, diseños y contraste de medias (1era. Ed.). Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Cara Parens.
19. Oficina Nacional de Servicio Civil, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Acuerdo Ministerial Número 215-2004, Guatemala, 2005. 219 Págs.
20. Ramírez Castellanos, Andrea Lucía. (2012) Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para servidores públicos en periodo de prueba en la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala (Tesis de postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
21. Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. 1era. Edición. Madrid: España Calpe, 2006. Edición en cartoné.
22. Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Prensa Libre (30 de enero 1998)
23. Rivera Irias, Ariel: Notas sobre la Evolución Histórica del Sector Públicos de Guatemala. Guatemala: INAP, 1982.
24. Robbins, Stephen y Coulter. (2009). Administración. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
25. Werther, William B: Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano, México. DF: 2014. 391 Págs.

ANEXOS

Anexo No. 1

GUIA DE ENTREVISTA: “ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

Guía de Entrevista Estructurada

Tema: Análisis de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño y propuesta de plan de seguimiento continuo de una entidad gubernamental del municipio de Guatemala Departamento de Guatemala.

Fecha:

Nombre del Entrevistado:

Renglón presupuestario:

Puesto:

Objetivo: Conocer las etapas del proceso de evaluación del desempeño con el propósito de diseñar un plan de seguimiento continuo para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la entidad.

Preguntas:

En esta sección trataremos de conocer aspectos generales y específicos sobre el Manual de Evaluación del Desempeño.

1. ¿Cuándo fue la última vez que se revisó el manual de evaluación de desempeño y los instrumentos de evaluación?
2. ¿Se realizan reuniones para establecer el proceso y las fechas de entrega de cada una de las etapas?
3. ¿Se realizan reuniones para brindar los lineamientos, fechas de realización de las evaluaciones y entrega de informes finales a las Delegaciones?

4. ¿Se les da a las delegaciones de recursos humanos lineamientos para la tabulación de resultados obtenidos para elaborar los informes correspondientes?
5. ¿Se reúne con las delegaciones de recursos humanos para la discusión del plan, manual y los instrumentos de evaluación?
6. ¿Verifican que las delegaciones cumplan con el desarrollo del proceso y las fechas de entrega con los directivos y jefes de unidades?
7. ¿Cómo verifican las entrevistas de evaluación del desempeño entre jefes y subalternos?
8. ¿Cómo verifican que los colaboradores reciban retroalimentación del jefe inmediato?
9. ¿Verifican que los compromisos establecidos sean medibles?
10. ¿Verifican que las hojas de los compromisos y acciones concretas estén firmadas por los colaboradores y jefes de unidad?
11. Al llegar las fechas establecidas, ¿quien supervisa la mejora de los compromisos?
12. ¿Existe algún plan de seguimiento para la mejora laboral?
13. ¿Se traslada a las delegaciones de recursos humanos o despachos de las direcciones, una copia del informe general final?
14. ¿Se verifica el registro y archivo físico de los formatos de evaluación del desempeño?

Comentario final:

Anexo No. 2

ENCUESTA: “ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

El siguiente cuestionario será utilizado única y exclusivamente para fines de investigación, teniendo como finalidad conocer la aplicación de las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño, realizar una propuesta integral y fortalecer la estructura del manual en una entidad del Estado. Esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos. Su opinión es muy importante por lo que desde ya agradezco su tiempo, sinceridad y confianza al responder. Consta de 25 preguntas en un tiempo estimado de 5 minutos.

*Obligatorio

Reglón presupuestario

011 Personal Permanente

021 Personal Supernumerario

Puesto

Director

Jefe / Delegado

Encargado de Departamento

Auxiliar / Analista de Departamento

I ETAPA - PREPARACIÓN

1. ¿Conoce el Manual de Evaluación del desempeño?
Si No

2. ¿Ha sido convocado a reunión para trasladarle los lineamientos de la Evaluación del Desempeño?
Si No

3. ¿Ha asistido a reunión para comunicarle las instrucciones y entregarle los documentos de evaluación por parte de Recursos Humanos?
Si No

4. ¿Ha sido convocado a reunión de discusión del manual, procesos, fechas y formatos de los instrumentos de evaluación con el Departamento de Desarrollo de Personal?
Si No
5. ¿Conoce los formatos de los instrumentos de evaluación en la actualidad?
Si No
6. ¿Tiene a su alcance los instrumentos necesarios, perfiles de puestos o cuestionarios de ONSEC para evaluar objetivamente a sus subalternos?
Si No
7. ¿Existe algún formato para la retroalimentación o Plan de seguimiento continuo?
Si No

II ETAPA – EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

8. ¿Se toma el tiempo necesario para reflexionar y llenar su autoevaluación a conciencia?
Si No
9. ¿Cuándo su jefe inmediato lo evalúa, lo hace en un espacio y tiempo programado?
Si No
10. ¿Durante la entrevista programada, le indican los logros y objetivos alcanzados?
Si No
11. ¿Durante la entrevista programada, tiene la oportunidad de manifestar sus ideas para el mejoramiento de su desempeño?
Si No
12. ¿Conoce el objetivo de la Evaluación del Desempeño?
Si No
13. Indique el resultado más sobresaliente que ha obtenido en la Evaluación del Desempeño:
Deficiente Insatisfactorio Necesita mejorar el desempeño
Básico Competente Excepcional

III ETAPA – ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS

14. ¿En la entrevista programada discute y establecen compromisos con acciones concretas para la mejora del desempeño?
Si No

15. ¿Ha estado de acuerdo al establecer los compromisos de mejora y las fechas para el seguimiento?
Si No
16. ¿Después de realizada la evaluación, se le ha dado seguimiento a corto plazo a las acciones concretas por parte de su jefe inmediato?
Si No
17. ¿Le proporcionaron alguna capacitación para alcanzar los compromisos establecidos?
Si No
18. ¿Considera que necesita un plan de seguimiento para la mejora del desempeño laboral?
Si No
19. ¿Existe algún plan de seguimiento para la mejora laboral?
Si No
20. ¿Fueron evaluadas a mediano plazo las acciones y compromisos establecidos?
Si No
21. ¿Qué tan seguido le practican la Evaluación del Desempeño?
Nunca 3 meses 6 meses 9 meses 1 año

IV ETAPA – ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

22. ¿Conoce los resultados finales de la Evaluación del Desempeño de su unidad o Departamento?
Si No
23. ¿Sabe en donde puede solicitar copia de sus evaluaciones de desempeño?
Indique donde:
24. ¿Ha sido ascendido por los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño?
Si No
25. ¿Ha recibido algún aumento por los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño?
Si No

Anexo No. 3

PROPUESTA:

PLAN DE SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la evaluación del desempeño es una herramienta técnica y estratégica que permite evaluar el desempeño del servidor público a efectos de la mejora continua.

Siendo este un proceso por medio del cual se busca crear una cultura de evaluación como medio para la realización de cambios positivos y continuos de la persona individual, la institución y sus servicios y el paradigma de los servicios públicos del país y permite conocer las capacidades en cuanto a sus competencias, responsabilidades y conocimientos del puesto que desempeña.

Por lo anterior se torna importante disponer de sistemas de seguimiento que sustenten las acciones de mejoramiento que respondan a alcanzar resultados óptimos vinculantes a mejorar su desempeño del área a la cual pertenece, la productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad.

En este sentido la aplicación de un plan de seguimiento continuo se debe enmarcar fundamentalmente en dar cumplimiento a las políticas y normas establecidas, a fin de articular el rendimiento de los servidores públicos, en función de la naturaleza del puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por este Ministerio.

OBJETIVOS

General

Dar seguimiento a todos aquellos compromisos de mejora establecidos en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias del servidor público, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita aumentar la productividad, calidad del trabajo y eficacia del grupo de colaboradores.

Específicos

- Identificar las debilidades de los servidores públicos a través del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, con el propósito de darles seguimiento a través del planteamiento de acciones de mejora continua estableciendo fechas de evaluación de las mismas.
- Proveer al servidor público, información acerca de lo que se espera de él, en su puesto de trabajo, motivándolos a seguir así, ofreciendo orientación para mejorar las habilidades.
- Determinar necesidades de capacitación del personal mediante el seguimiento de los resultados incrementando la motivación e iniciativa de los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

El Ministerio considera la evaluación del desempeño un elemento primordial para medir y desarrollar habilidades, destrezas y competencias en sus colaboradores, mejorar la productividad y el servicio al usuario del Ministerio, fomentar la comunicación directa cara a cara entre jefes y colaboradores, desarrollar la cultura de autoevaluación como medio para la mejora continua personal y proporcionar datos e información constructiva a los directivos sobre la gestión administrativa actual; siendo estos un pilar fundamental para el desarrollo integral de los servicios prestados por la institución gubernamental.

La institución considera de suma importancia medir el comportamiento del individuo en un período determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones para determinar así, un seguimiento adecuado a las necesidades personales e institucionales, desde acciones de mejora, hasta promociones y/o rotaciones de puestos.

Iniciar un plan de seguimiento continuo permitirá a la institución potencializar el crecimiento profesional y personal de cada uno de sus colaboradores, formulando compromisos con acciones medibles, observables y alcanzables, permitiendo así que los objetivos en común sean cumplidos favorablemente, todo esto a efecto de fomentar el mejor funcionamiento de la institución.

BASE LEGAL

Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio

Capítulo III

Evaluación del Desempeño

Artículo 14. Método de Evaluación. La metodología de Evaluación es la establecida en el Manual de Evaluación del Desempeño y sus instructivos de aplicación, diseñados por la Dirección de Recursos Humanos, debidamente aprobado por Acuerdo Ministerial.

AMBITO DE APLICACIÓN

El plan de seguimiento continuo será aplicado a todos los colaboradores que su resultado en la evaluación del desempeño se encuentre entre los criterios de Desempeño Básico o Deficiente desempeño, o bien quienes establezcan acciones de mejora en la retroalimentación.

Este proceso será realizado únicamente por directores, jefes y encargados de departamentos o unidades del Ministerio

Este documento administrativo estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en función a las políticas, objetivos y a las necesidades que surjan a partir de su aplicación, por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la Institución.

Para todo cambio o modificación, será la Dirección de Recursos Humanos, a través del Departamento de Desarrollo quienes someterán a consideración de las autoridades, las actualizaciones y modificaciones, así como también de su difusión y aplicación.

METODOLOGÍA

La metodología para dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño se alinearán al manual de evaluación del desempeño cuyos responsables serán las Delegaciones de Recursos Humanos junto a los Jefes inmediatos, mediante un instrumento práctico y fácil de utilizar con el fin de mejorar los resultados posteriores de la evaluación de cada colaborador, formulando compromisos y acciones de mejoras a las áreas en las cuales el evaluado muestra deficiencia.

a) Descripción del método

El método del plan de seguimiento es de manera descriptiva-cualitativa, basada en las competencias de saber, hacer, ser y saber convivir, identificando acciones que necesitan un seguimiento continuo.

b) Descripción del procedimiento

1. El evaluador realizará sus reportes de forma escrita siguiendo las indicaciones de la guía para la aplicación del plan de seguimiento continuo propuesto.
2. El evaluador para proceder con el plan de seguimiento continuo, deberá tener a su alcance los resultados posteriores de la evaluación del desempeño laboral del colaborador.
3. El evaluador y evaluado deberán identificar las áreas y aspectos con un rango bajo, y así mismo, establecer compromisos a corto y mediano plazo tendientes a la mejora continua.
4. El evaluador dará seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en las áreas según las propuestas de acciones.

c) Descripción del instrumento.

El instrumento es de manera descriptiva-cualitativa sintetizada por competencias de la institución donde dicha evaluación describirá acciones de mejora por parte del

evaluador y se planteará el plazo de ejecución en el que se espera obtener resultados de mejora.

d) Responsables del proceso del seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento continuo está contemplada que su utilización será únicamente para el personal con cargos específicos como:

1. Direcciones / Jefaturas / Delegados.

Comprende a los empleados que desempeñan puestos con carácter de directores generales, directores técnicos o jefes de unidades que sus funciones implican autoridad y responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.

e) A quienes va dirigido el proceso de seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento continuo está dirigido al personal de la institución con cargos específicos como

1. Profesional Administrativo.

Incluye a colaboradores con una vasta experiencia para desarrollar una actividad específica, no cuentan con personal bajo su cargo.

2. Técnico - Profesional.

Incluye a colaboradores que realizan actividades administrativas, los cuales son de apoyo logístico y sirven de sostén en las actividades generales de toda la institución.

3. Operativo.

Se incluye al personal que realiza tareas de limpieza, mantenimiento, así como el personal que conduce los vehículos de la institución.

COMPETENCIAS DE SEGUIMIENTO CONTINUO

Las competencias a tomar en cuenta en el plan de seguimiento continuo son las establecidas en el Manual de EVADES, con la variante, que durante el proceso de seguimiento continuo se registrarán las debilidades detectadas en relación a dichas competencias durante la evaluación realizada con anterioridad.

- **EL SABER**

Conocimientos: conjunto de datos o noticias relacionados con algo, conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

Destrezas: habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente

- **EL HACER**

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Experiencia: Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

- **EL SER**

Valores: Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

Actitudes: Manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar.

Compromiso: Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.

- **EL SABER CONVIVIR:**

Destrezas sociales: conductas específicas que usa una persona al interactuar con otros permitiéndole ser efectivo en alcanzar sus metas personales.

BENEFICIOS DEL SEGUIMIENTO CONTINUO

El seguimiento continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los servidores públicos a aumentar su eficacia y eficiencia, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas del servicio interno y externo.

La importancia del seguimiento continuo radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de los servidores públicos.

A través del seguimiento continuo se logra ser más eficientes y eficaces, por otra parte la organización debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Dentro de los beneficios del seguimiento continuo esperados, podemos mencionar:

- Se concentra el esfuerzo en procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para la organización.
- Se logra la eficiencia y eficacia.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

INSTRUMENTO

SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO
LABORAL

FECHA: / / 2020

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO

NOMBRE:

REGLÓN PRESUPUESTARIO:

PERIODO EVALUADO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

DIRECCIÓN GENERAL:

COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	ACCIONES CONCRETAS	RETROALIMENTACIÓN	
			1era Fecha para evaluarlas	% CUMPLIMIENTO ALCANZADO
1. SABER	ACCIÓN			
	OBJETIVO			
2. SABER HACER	ACCIÓN			
	OBJETIVO			
3. SABER SER	ACCIÓN			
	OBJETIVO			
4. SABER CONVIVIR	ACCIÓN			
	OBJETIVO			

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADO:

FIRMA EVALUADO:

FECHA:

FECHA:

FIRMA EVALUADOR:

FIRMA EVALUADOR:

FECHA:

FECHA:

Anexo No. 4**PROPUESTA:****GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

INSTRUCTIVO

1. Se debe llenar cada casilla de los datos de identificación del colaborador evaluado que se le solicita.
2. Se debe identificar el criterio de desempeño que es objeto del proceso de seguimiento continuo. Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas.
3. Se debe escribir las acciones de mejora propuestas a realizar por criterio de desempeño a las debilidades encontradas en la persona evaluada.
4. Se debe describir brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad.
5. Se debe escribir la primera fecha de evaluación correctiva de acuerdo al plazo que se determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada. (No mayor a 3 meses).
6. Se debe de escribir en la casilla del indicador de % de cumplimiento el nivel de cumplimiento obtenido durante el plan de seguimiento continuo.
7. Se debe presentar observaciones y/o comentarios que considere necesarios.

EJEMPLO:

INSTRUMENTO

SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO
LABORAL

FECHA: 10 / 07 / 2020

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO				
NOMBRE: MARIA JOSE CONTRERAS				
RENLÓN PRESUPUESTARIO: 021			PERIODO EVALUADO: ENERO – JUNIO 2020	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO FINANCIERO			DIRECCIÓN GENERAL: 105	
COMPETENCIA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	ACCIONES CONCRETAS	RETROALIMENTACIÓN	
			1era Fecha para evaluarlas	% CUMPLIMIENTO ALCANZADO
1. SABER	ACCIÓN	Asistir a seminarios, talleres o capacitaciones del sistema de Gestión –SIGES-	Septiembre 2020	75%
	OBJETIVO	Dominar los conocimientos técnicos y operativos dentro del sistema.	Octubre 2020	
2. SABER HACER	ACCIÓN	Tomar capacitaciones de Excel avanzado	Septiembre 2020	25%
	OBJETIVO	Desarrollar su trabajo con eficiencia y exactitud	Octubre 2020	
3. SABER SER	ACCIÓN	Programar sus actividades semanales, con el fin de no acumular el trabajo.	Septiembre 2020	50%
	OBJETIVO	Desarrollar actitudes de un profesional con actitud proactiva y positiva	Octubre 2020	
4. SABER CONVIVIR	ACCIÓN	Respetar las opiniones de los compañeros	Septiembre 2020	80%
	OBJETIVO	Conseguir objetivos comunes superando hábitos individuales	Octubre 2020	
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:				
FIRMA EVALUADO:			FIRMA EVALUADO:	
FECHA:			FECHA:	
FIRMA EVALUADOR:			FIRMA EVALUADOR:	
FECHA:			FECHA:	

INDICE DE GRÁFICAS

No. Gráfica	Nombre	No. Página
1	Renglón presupuestario	32
2	Puesto	33
3	Ha sido convocado a reunión a reunión para trasladarle los lineamientos de la Evaluación del Desempeño	34
4	Ha asistido a reunión para comunicarle las instrucciones y entregarle los documentos de evaluación por parte de Recursos Humanos	35
5	Existe algún formato para la retroalimentación o Plan de seguimiento continuo	36
6	Durante la entrevista programada, le indican los logros y objetivos alcanzados	37
7	Indique el resultado más sobresaliente que ha obtenido en la Evaluación del Desempeño	38
8	Después de realizada la evaluación, se le ha dado seguimiento a corto plazo a las acciones concretas por parte de su jefe inmediato	39
9	Le proporcionaron alguna capacitación para alcanzar los compromisos establecidos	40
10	Existe algún plan de seguimiento para la mejora laboral	41
11	Ha sido ascendido por los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño	42
12	Ha recibido algún aumento por los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño	43