

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



**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES
PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y
ASISTENCIA AL CONSUMIDOR –DIACO-, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



LICENCIADA

CARMÉN YOLANDA SUT XIQUÍN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

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



PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR –DIACO-, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por 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 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.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: CARMÉN YOLANDA SUT XIKUÍN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Karla Krings Cotero

Evaluador: Msc. Mildred Dámaris Guillén Camel

Evaluador: Msc. Larry Stuart Segura Letrán



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-008-JPFS-2022

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 de la terna evaluadora, el 25 de Septiembre de 2022, a las 10.00 - 10:30 horas para evaluar la presentación del informe del TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la Licda. Carmen Yolanda Sut Xiquin, carné No 200711650, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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 SEPTIMO 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: "PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR -DIACONOSIA- UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de 15/30 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



Msc. María Yrings
Coordinador

[Signature]
Msc. Miguel Guillén
Evaluador

[Signature]
Msc. Larry Segura
Evaluador

[Signature]

Licda. Carmen Yolanda Sut Xiquin
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

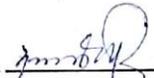
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Carmen Yolanda Sut Xiquín**, Carné 200711650 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
Nota final:	76

APROBADO

Guatemala 30 de Septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CARMÉN YOLANDA SUT XIQUÍN**, con número de carné: **200711650**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carmén Yolanda Sut Xiquín', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por darme la sabiduría y entendimiento, a él sea la honra y la Gloria.

A mis padres: Por brindarme su apoyo incondicional, sé que está orgulloso de lo que he logrado papá, besos al cielo.

A mis hermanos: Por su apoyo, en especial a mi hermana Esperanza, que siempre creyó en mí, sé que está orgullosa de lo que he logrado, besos al cielo.

A mi esposo: Por su apoyo incondicional, por animarme a seguir adelante.

A mis amigos (as): Con los que hemos compartido muchas cosas a lo largo de la carrera: Jenny Zuniga, Alberto Morataya, Miriam Martinez, Lesdy Guillen, sé que el camino fue difícil, pero lo logramos chicos.

A mis compañeros de trabajo: Marleny Gonzalez, Carolina Chacón, Elida López, Sonia Aldana, Edina Solis, gracias por su apoyo incondicional y por animarme a cumplir mi meta.

A la Universidad San Carlos de Guatemala: Por ser mi casa de estudio, por albergarme y darme la oportunidad de desarrollarme como profesional.

A mis maestros: Por compartir sus experiencias y conocimientos.

A DIACO: Por darme la oportunidad de realizar el trabajo investigación en sus instalaciones.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de estudio	3
1.2. Antecedentes del sector	9
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Administración de Recursos Humanos	12
2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	14
2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	15
2.1.3. Desarrollo de Actividades	16
2.2. Evaluación del Desempeño	16
2.2.1. Importancia de la Evaluación del desempeño	18
2.2.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño	21
2.2.3. Criterios del desempeño (estándares)	21
2.2.4. Responsables de la Evaluación del desempeño	23
2.2.5. Periodicidad de la Evaluación del desempeño	25
2.2.6. Métodos de la Evaluación del desempeño	26
2.2.7. Tendencias en la Evaluación del desempeño	30
2.2.8. Problemas en las Evaluaciones del desempeño	32
2.2.9. Formas de medición del desempeño	34
2.2.10. Entrevista de la Evaluación del desempeño	35
2.2.11. Implicaciones del proceso de evaluación	37
2.2.12. Beneficios de la Evaluación del desempeño	39
2.3. Fundamento Jurídico de la Evaluación del desempeño en el sector público	41
2.3.1. Beneficios	43
3. METODOLOGÍA	44
3.1. Definición y planteamiento del problema	44
3.1.1. Definición del problema	44
3.1.2. Planteamiento del problema	46
3.2. Objetivo General	46
3.2.1. Objetivos Específicos	46

3.3. Ámbitos de la Investigación	46
3.3.1. Ámbito geográfico	46
3.3.2. Ámbito Institucional	46
3.3.3. Ámbito personal	47
3.3.4. Ámbito temporal	47
3.4. Método de Investigación	47
3.4.1. Tipo de Investigación	48
3.5. Alcance y tipo de estudio	48
3.5.1. Investigación Descriptiva	48
3.5.2. Investigación Explicativa	48
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	48
3.6.1. Bibliográficas	49
3.6.2. De campo	49
3.7. Instrumentos	49
3.8. Población	50
3.9. Estadística	51
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
4.1. Encuesta a Servidores Públicos	52
4.2. Entrevista Jefe Departamento de Recursos Humanos	76
Actualmente no se cuenta con un Manual para la evaluación del desempeño.	76
4.3. Entrevistas Jefes de Departamento	81
4.4. Análisis del proceso de evaluación	94
4.4.1. Análisis del formato de evaluación del desempeño de DIACO	95
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS	107

RESUMEN

La Evaluación del desempeño es un proceso sistemático, por medio del cual se mide de forma objetiva el rendimiento de un colaborador. Es importante para las organizaciones, debido a que es una herramienta que permite realizar un diagnóstico del desempeño actual de los colaboradores, conocer las áreas de oportunidad, brindar la retroalimentación necesaria y elaborar un plan de mejora de desempeño y así mismo conocer su potencial.

El presente informe de Trabajo Profesional de Graduación fue realizado en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, dependencia del Ministerio de Economía. Actualmente la DIACO tiene como responsabilidad defender los derechos de los consumidores y usuarios. El objetivo principal de la investigación era analizar el proceso de evaluación del desempeño de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, con base a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño.

Se elaboró un marco teórico que contiene conceptos básicos relacionados con el tema de evaluación del desempeño, los mismos son importantes para el desarrollo de la investigación, ya que aborda distintos puntos de vista de autores que fortalecerán el estudio.

Se inició definiendo la problemática de la investigación, con esta información se procedió a establecer el objetivo general y objetivos específicos que se pretenden alcanzar, se elaboraron tres instrumentos de investigación: Dos guías de entrevista y una encuesta. La primera guía dirigida al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de DIACO y la segunda dirigida a los Jefes de Departamento. La encuesta dirigida a los Servidores Públicos se realizó a través de un formulario de Google form, con la finalidad de recopilar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Con la información obtenida a través de los instrumentos, se procedió a realizar el análisis y discusión de la información recopilada. Se estableció que actualmente DIACO, omite

varios pasos del proceso de evaluación del desempeño, los cuales se encuentran establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño, siendo estas las etapas de: planificación, sensibilización y capacitación y el seguimiento respectivo. Asimismo, las etapas que si se realizan son las de Evaluación y retroalimentación y la elaboración del informe de resultados.

El responsable de realizar el proceso es el Departamento de Recursos Humanos de DIACO en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Economía, que los jefes inmediatos no tienen definido la periodicidad para evaluar el desempeño de sus colaboradores y por último que el proceso como tal debe mejorarse.

Derivado de las deficiencias detectadas, se recomienda implementar el Manual del proceso de evaluación del desempeño realizado con base a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación, donde se desarrollaron las etapas de Planificación; Sensibilización y Capacitación; Evaluación y retroalimentación; Seguimiento y, Elaboración de informe de resultados. En dicho documento se define la periodicidad con la que cada Jefe Inmediato evaluará a su personal.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización como un medio que permite a los colaboradores lograr sus objetivos individuales, relacionados con el trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin, sino un instrumento para mejorar los recursos humanos. Constituye un proceso por el cual se realiza la estimación del grado de eficacia con la que el personal lleva a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en su puesto de trabajo. Al realizar la evaluación, la organización obtiene información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la misma.

La gestión pública en Guatemala se enfrenta a una percepción de debilidad institucional por la mala imagen que se tiene de los servidores públicos. Si se realiza una evaluación del desempeño eficiente y se brinda el seguimiento oportuno, se logrará que los servidores públicos puedan fortalecer el sentido de pertenencia con la Institución y mejorar la gestión pública.

El siguiente Trabajo Profesional de Graduación se desarrolló en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, institución pública dedicada a asistir, educar y defender a los consumidores y usuarios, para propiciar la plena vigencia de sus derechos y el desarrollo de una cultura de consumo responsable. Esta Dirección, dependencia del Ministerio de Economía, se encuentra regulada principalmente por la Ley de Servicio Civil –LSC- y su reglamento, a través de los cuales se garantiza a la nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado, remunerar el correcto desempeño de cada cargo público en forma justa y decorosa, establecer que a igual trabajo desempeñado en igual salario como se indica en el tercer considerando de la Ley.

La LSC establece en su artículo 73 que las evaluaciones deben de aplicarse por lo menos una vez al año a todos los servidores públicos y que además deben de servir como base

para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado. Su reglamento estipula en el artículo 44, el establecimiento de un programa de Evaluación del desempeño y rendimiento laboral, que las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso y que los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan.

Asimismo, en el Reglamento General de la Evaluación del Desempeño en su artículo 1 menciona que: El propósito de dicho Reglamento es definir las normas y lineamientos generales, para que las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, implementen en el proceso de evaluación del desempeño. En el artículo 11 se indican las etapas de la evaluación ordinaria que deben efectuarse: Planificación; Sensibilización y capacitación; Evaluación y retroalimentación; Seguimiento y Elaboración de informe de resultados.

Derivado de lo anterior, se analizó el proceso de las evaluaciones del desempeño que se llevan a cabo en esta Dirección, con el fin de establecer si se realizan las etapas del proceso de evaluación mencionadas, si se brinda el seguimiento a los resultados obtenidos, si existe o no retroalimentación, así como identificar al responsable de realizar dicho proceso, para que el mismo se ejecute de manera técnica y objetiva, propiciando el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos.

La investigación está estructurada de la siguiente forma: Los antecedentes de estudios anteriores, los cuales sirven como base fundamental y soporte de la investigación, así como los antecedentes del sector que se refieren específicamente al giro de la Institución y a lo más relevante sobre la misma.

El marco teórico que sirve de soporte conceptual a toda investigación, ya que se desarrollan conceptos importantes y opiniones de varios autores que fortalecen el estudio de la evaluación del desempeño.

La metodología donde se menciona la definición del problema, en donde se describe la situación actual de la Institución objeto de estudio, así como las deficiencias detectadas, el planteamiento del problema que se enfoca en analizar la importancia de la evaluación del desempeño y los beneficios posteriores a esta y la delimitación del problema, en donde se define el ámbito geográfico, ámbito Institucional, ámbito personal y el ámbito personal. En el método de investigación se menciona que se realizó a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. El tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información. Asimismo, se menciona la población objeto de estudio y la estadística que servirá para la presentación de los datos obtenidos.

En la discusión de resultados se presenta la información obtenida utilizando los diferentes instrumentos para la recolección de la misma. Al finalizar se exponen las conclusiones a la que se llegaron al realizar la investigación y las recomendaciones para cada uno de ellos. La bibliografía consultada, la cual fue de mucha utilidad para la comprensión, soporte y conceptualización de este trabajo, empleada como técnica de recopilación de información.

Por último, en los anexos se adjuntan la propuesta de Manual del Proceso de evaluación del desempeño, los instrumentos utilizados para la recopilación de información y el índice de cuadros y figuras presentados en este trabajo Profesional de Graduación.

1. ANTECEDENTES

La administración de recursos humanos es el proceso que involucra actividades y funciones empresariales, mismas que se pueden concebir en término de sistemas de acciones interrelacionados. Cada actividad afecta a las otras de manera directa o indirecta. Los gerentes y los especialistas de capital humano, analizan la información y el personal con el que disponen como insumos esenciales. Los mismos son transformados mediante diversas actividades, la finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, lo cual beneficiará a la organización para el logro de sus objetivos e incrementar su productividad.

El modelo de administración de los recursos humanos se compone de los siguientes subsistemas: I. Fundamentos y desafíos, II. Preparación y Selección, III. Desarrollo y Evaluación, IV. Compensación y Seguridad, y V. Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional. Dentro del subsistema III, se encuentra la actividad de la evaluación del desempeño.

La Evaluación del desempeño es un proceso sistemático, por medio del cual se mide de forma objetiva el rendimiento global de un colaborador, el grado de eficacia con que lleva a cabo las actividades y responsabilidades del puesto que desarrolla, es decir, cómo este contribuye a la organización.

Es importante para las organizaciones, debido a que es una herramienta que permite realizar un diagnóstico del desempeño actual de los colaboradores, conocer las áreas de oportunidad, brindar la retroalimentación necesaria y elaborar un plan de mejora de desempeño y así mismo conocer su potencial.

La Evaluación del desempeño laboral es un proceso clave para las organizaciones de cualquier tamaño o sector de actividad. Esto debido a que el activo más valioso de la

empresa es el recurso humano. Es indispensable alinear el desarrollo individual de cada colaborador con los objetivos de la organización. La responsabilidad primaria de realizar la evaluación es el supervisor inmediato del calificado, debido a que es el que mantiene el contacto personal con ellos y conoce mejor las condiciones y características del desempeño a evaluar. El Departamento de Recursos humanos es el encargado del diseño, aplicación y el seguimiento dentro de la organización, lo que permitirá implementar procesos de mejora continua y contar con datos para la toma de decisiones estratégicas.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre ellos se encuentran los métodos tradicionales y modernos. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación del desempeño son: Escala de puntuación, lista de verificación, método de selección obligatoria, escala de calificación conductual, incidentes críticos, entre otros. Los métodos tradicionales comparten la ventaja de referirse a algo que ya ocurrió, y, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo pasado. En la actualidad existen métodos de evaluación de desempeño, que se enfocan en la autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del colaborador en su propia planeación del desarrollo personal, y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Cada uno de los métodos se enfoca a las necesidades de las organizaciones y a los objetivos que pretenda alcanzar cada una de ellas. En cuanto a la periodicidad de su aplicación, la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de colaboradores nuevos, su frecuencia puede ser mayor durante el primer año.

El éxito de un programa de evaluación es la apreciación que los colaboradores tengan en cuando a la justicia con la que se administra el mismo, ya que el proceso es fundamental para la toma de decisiones.

1.1. Antecedentes de estudio

El presente estudio está dirigido a analizar el proceso de la evaluación del desempeño que se realiza en la institución pública objeto de estudio, que se dirige a los servidores públicos y así mismo conocer los beneficios que se pueden alcanzar con la utilización de esta herramienta. Se considera servidor público a la persona individual que ocupe un puesto en la Administración pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestarle sus servicios o a ejecutarse una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública. (Decreto 17-48. Ley de Servicio Civil. Artículo 4. 02 de mayo de 1968).

En el artículo “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa” publicado en la Revista Ingeniería Industrial, escrito por (Cuesta Santos, Armando; Fleitas Triana, Sonia; García Fenton, Vania; Hernández Darías, Ileana; Anchundia Loor, Andrés; Mateus Mateus, Leonel (2018) que afirman: El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de una unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión. El impacto fundamental en beneficios económicos y sociales se relaciona con el propio proceso de formación de recursos humanos de alta calificación (en la inversión realizada en los mismos), en especial de dirigentes y especialistas que han afrontado el desarrollo empresarial en el país, habiendo implicado efecto social beneficioso por el logro de la superación y el crecimiento humano, en particular al evidenciar la promoción como especialistas y doctores en ciencias en el ámbito de la gestión empresarial. (Cuesta, y otros, 2018)

En conclusión, el diseño de una tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional de manera orgánica, comprendiendo a la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización (implicando el “accionar de la GRH en la

empresa”) junto al diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el “sentido de compromiso”.

En la tesis de Maestría de Lenny Elizabeth Rodas Veliz (2018) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada Alcances y resultados de los instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño, en el Servicio al Derechohabiente de los Centros de Atención Médica Integral para pensionados, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, investigó la problemática: Del diseño de los instrumentos de evaluación del Desempeño del personal, dependerá la medición de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes de los Centros de Atención Médica Integral para pensionados. (Rodas, 2018)

El objetivo de la tesis fue contribuir al fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño, aplicado al recurso humano que brinda servicios a los derechohabientes, de los centros de Atención Médica Integral para Pensionados del IGSS. La metodología utilizada fue de alcance descriptivo y explicativo desde una perspectiva cualitativa, con técnicas de recolección de información de análisis documental, la entrevista en profundidad y la aplicación de encuestas.

En conclusión, el personal y autoridades del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, difieren en el conocimiento que poseen sobre los objetivos estratégicos que persigue la institución, específicamente en el tema de Servicio. Lo que permitió establecer que, el modelo aplicado presenta debilidades que pueden poner en riesgo el sistema de evaluación de desempeño al no establecer indicadores de gestión en la evaluación de desempeño que direccionen al logro de los objetivos institucionales, lo que permite concluir en la necesidad instruir al personal del Centro en los objetivos estratégicos del Instituto, pues él no hacerlo debilita el sistema de evaluación de desempeño. Por lo que se recomendó que el sistema de evaluación de desempeño esté vinculado con el sistema de compensaciones y de sanciones tomando en cuenta la opinión del derechohabiente relacionado con la calidad del servicio, como parte

fundamental en la evaluación del desempeño. A efecto, de ampliar los alcances y resultados del mismo. (p.108)

En este mismo contexto el artículo “La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública” publicado en la revista *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, escrito por (Pablos Teijero, José María, & Biedma Ferrer, José María (2013) quienes afirman: El objetivo del trabajo de investigación fue realizar un análisis de la situación actual en la investigación académica sobre la evaluación del rendimiento, para poder así detectar posibles líneas de investigación futuras que permitan determinar de qué forma es posible utilizar dicho instrumento de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas, de cara a la mejora del rendimiento, la efectividad y la eficiencia de los trabajadores públicos. (Pablos & Biedma, 2013)

Para implantar o mantener con éxito la estrategia empresarial, la evaluación del rendimiento supone un elemento clave. La evaluación del desempeño ha ido aumentando su importancia como práctica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación, de la competencia y por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo (Dolan, 2007). La importancia de dicha evaluación se debe a que ésta determina la orientación de los comportamientos y de los resultados buscados. Por tanto, es de suma importancia en las organizaciones actuales la implantación y adaptación de sistemas de evaluación del desempeño de sus empleados para valorar los comportamientos necesarios con el fin de lograr los objetivos estratégicos.

Por tanto, afirmaba que la finalidad del sistema de evaluación del desempeño en la Administración Pública debe permitir: Conocer el rendimiento del empleado público, tanto individual como en conjunto con su unidad de trabajo, en relación con los objetivos de la organización en que prestan sus servicios. Determinar sus requerimientos, insuficiencias, posibilidades de desarrollo y necesidades de formación, proporcionando información relevante en orden al diseño de carrera profesional o régimen disciplinario entre otros.

Proporcionar información a los empleados públicos a fin de que conozcan su desempeño y sugerirles los cambios que necesitan realizar en sus comportamientos, actitudes o capacidades en relación con los objetivos de la organización. Integrar los intereses individuales con los del organismo público, mejorando su sentido de afiliación y pertenencia.

Sería posible el estudio de las ventajas y mejoras que la implantación del sistema de evaluación del rendimiento puede aportar a la Administración Pública, para que ésta logre desempeñar su misión de una manera más eficaz y eficiente, y a la vez de servir como un instrumento válido para mejorar la eficiencia y calidad de la prestación del servicio público, así como la motivación, productividad e imagen social de empleado público.

En este contexto se encuentra la tesis de Maestría elaborada por Andrea Lucía Ramírez Castellanos (2012) titulada Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para servidores públicos en período de prueba, en la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala, cuyo planteamiento del problema fue “Actualmente la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño para el periodo de prueba la cual fue diseñada por parte del personal de la Dirección de Recursos Humanos, sin embargo, ésta no se ha actualizado, por lo que es necesario revisarla con la finalidad de mejorar su aplicabilidad”, fijando el siguiente objetivo: Diseñar 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; Se identificaron los aspectos necesarios para evaluar en el período de prueba de los diferentes niveles jerárquicos existentes en la institución: operativos, administrativos y de coordinación. Se propuso una metodología de evaluación y de presentación de resultados. Se diseñaron tres instrumentos de evaluación de desempeño para el periodo de prueba formas A, B y C por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil y por parte de las Autoridades del Ministerio de Gobernación, dándole vigencia para su uso institucional. (Castellanos, 2012)

En este mismo contexto se encuentra el artículo “La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México” publicado en la Revista Científica Scielo, escrito por (Rodríguez Montaña, Luis Carlos & Ordaz Álvarez Arturo (2021) quienes afirman: Existen tres razones por las cuales se debe evaluar el desempeño de los trabajadores, la primera es que las evaluaciones nos ofrecen información relevante sobre la cual los supervisores están en mejores condiciones para la toma de decisiones al momento de otorgar promociones o mejoras salariales. La segunda es porque a través de las evaluaciones se puede establecer un plan de corrección de deficiencias de los procesos productivos, los cuales se descubren durante la evaluación, lo que se conoce como áreas de oportunidad. Finalmente, una evaluación del desempeño brinda la oportunidad de hacer revisiones de los planes trazados en la agenda que descubra las fortalezas y debilidades de los empleados. (Rodríguez & Álvarez, 2021)

La evaluación del desempeño bien aplicada en las organizaciones ayuda a identificar el talento de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, y a partir de los resultados se establecen recompensas adecuadas evitando la subjetividad. Por otra parte, el trabajador sabe cuáles son los estándares que se esperan de su trabajo, y de qué manera al realizarlo, cuál será el impacto que tendrá al interior y hacia afuera de la organización.

La evaluación del desempeño permite establecer objetivos claros del lugar que se ocupa en ese momento, y en prospectiva, cuál es el lugar que se desea lograr con la consecución de los objetivos trazados. Otro de los aspectos importantes de por qué se debe evaluar el desempeño, es que supone que, en el logro de los objetivos personales, impacta en la formación y profesionalización del trabajo; en teoría eso provoca la motivación del trabajador y ofrece expectativas de aumento de sueldo, promociones, recompensas, etc.

Por tanto, afirmaban que la evaluación del desempeño ya no debe ser vista como un castigo para la toma de decisiones en la administración pública, sino más bien como una

herramienta de apoyo, por medio de la cual se busque la concretización de los objetivos que se autoimpone el estado en los tres órdenes de gobierno. La razón de ser de las instancias públicas se encuentra en la concreción del interés público y el bienestar de la población. El servidor público a su cargo subsume la responsabilidad social, que, como organismos sociales, propios del Estado debe cumplir para dar cumplimiento a sus obligaciones legales y al compromiso social y político con todos los sectores y miembros de la sociedad.

En la tesis de Maestría de Mayra Lorena García Morales (2007) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, investigó la problemática: la autora pudo evidenciar que la Escuela se ha preocupado por evaluar el cargo del docente, midiendo su desempeño a través de cuestionarios aplicados a estudiantes. Es importante que la información proveniente de la población estudiantil debe considerarse otras fuentes, las tareas y funciones del docente son muchas y variadas, un solo instrumento limita la evaluación. Además, evidenció que muchas veces los instrumentos son guardados por los coordinadores y en múltiples ocasiones, al docente no se le informa de los resultados y tampoco recibe la retroalimentación correspondiente. (Morales, 2007)

El objetivo de la tesis fue mejorar la calidad docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la creación de un sistema de evaluación que permita medir efectivamente el desempeño del docente. La metodología utilizada fue el método científico, la población que formó parte del ámbito personal fue de trece profesionales de distintas maestrías.

Concluyendo que se propone un sistema de evaluación, conformado por cuatro métodos evaluativos: opinión del estudiante, observación de clases, autoevaluación y el portafolio. La utilización de estos instrumentos permitirá la participación en el proceso evaluativo de estudiantes, coordinadores y del propio docente, logrando medir de forma más completa,

participativa, justa, objetiva, profunda e imparcial el desempeño docente. Recomendó que el Manual “Evaluación del Desempeño del Docente” sea utilizado en el perfeccionamiento de las políticas y estrategias relacionadas con el rendimiento, capacitación y desarrollo de los docentes que laboran en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (p.72) (García 2007).

1.2. Antecedentes del sector

La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO) fue creada como dependencia del Ministerio de Economía según el Acuerdo Gubernativo No.425-95 de fecha 4 de septiembre de 1995. Actualmente la DIACO tiene la responsabilidad de defender los derechos de los consumidores y usuarios. El Congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto Ley 006-2003 “Ley de Protección al Consumidor y Usuario”, habiendo sido publicado en el Diario de Centro América el día 11 de marzo del año 2003, entró en vigor el 26 de marzo del 2003. El objeto de la Ley es la de promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios.

El 10 de diciembre del 2003 se publicó el Acuerdo Gubernativo 777-2003 “Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor y Usuario” entrando en vigor el 22 de diciembre de 2003. Su objetivo es desarrollar las disposiciones de la Ley de Protección al Consumidor, a efecto de regular la estructura administrativa y el funcionamiento de la DIACO.

La DIACO se rige por la Ley de Servicio Civil y su reglamento según Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala, como se indica en su considerando primero “Que es necesario completar la legislación social de Guatemala establecido, además del Código de Trabajo y de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, una ley de Servicio Civil que permite la realización y desarrollo de los principios contenidos en los artículos 118, 119, 120, 121 y 122 de la Constitución de la República, y que regule las relaciones de la Administración Pública con sus trabajadores”.

Asimismo, la Ley de Servicio Civil en su artículo 1. carácter de la ley, establece: “Esta ley es de orden público y los derechos que consigna son garantías mínimas irrenunciables para los servidores públicos, susceptibles de ser mejoradas conforme las necesidades y posibilidades del Estado. De consiguiente, son nulos ipso jure, todos los actos y disposiciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la Constitución establece, de los que esta ley señala y de todos los adquiridos con anterioridad”.

Referente a la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos, el artículo 73 de la Ley de Servicio Civil indica: “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 deber servir de base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del estado”.

Asimismo, el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en su artículo 44 estipula que se establecerá un Programa de evaluación del 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 personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias. (Acuerdo Gubernativo 18-98. 15 de enero 1998).

También el Artículo 48 del reglamento citado anteriormente, menciona que el Manual de Evaluación del Desempeño, y los instrumentos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo con sus características específicas, con base al

reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil. (Acuerdo Gubernativo 18-98. 15 de enero 1998).

El Reglamento General de la Evaluación del Desempeño de la Oficina Nacional de Servicio Civil, tiene como propósito definir las normas y lineamientos generales, para que las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, implementen en el proceso de evaluación del desempeño. (Acuerdo de Dirección No. D-2021-198. 21 de diciembre de 2021).

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se expone un conjunto de teorías necesarias para el soporte de la presente investigación, con el objetivo de reunir algunos de los antecedentes que den mayor respaldo y sustento a las variables objeto de estudio.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Es importante mencionar que a lo largo de esta investigación se podrán utilizar sinónimos de los conceptos de la Administración de Recursos Humanos (ARH), entre ellos: administración de personal, gestión de personal, gestión de talento humano, gestión del recurso humano; debido a que con el paso del tiempo los conceptos se han ido adecuando a lo que conlleva la –ARH–.

“La Administración de los recursos Humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH” (Mondy, 2010, pág. 4). Es decir que todo administrador realiza sus esfuerzos para el logro de los objetivos, lo que requiere una administración eficaz de los recursos humanos.

(De Cenzo, 2001, como se citó en Flores, 2014) afirma: “la Administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño” (Flores, 2014, pág. 4). Asimismo, es importante asegurarse de que el personal siga manteniendo su compromiso con la organización.

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 2). En específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y agradable a los colaboradores de la organización.

Por su parte Chiavenato indica: “las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad” (Chiavenato, 2011, pág. 3).

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.
- b) Las personas son elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos.
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante.

Sotomayor afirma: “Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas” (Sotomayor, 2016, pág. 30).

“La administración de Recursos Humanos, consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 4). Para lograr este objetivo, se debe identificar, reclutar y seleccionar al personal adecuado para esos

puestos, es necesario capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en un futuro.

2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

En la actualidad, es de gran importancia la Administración de Recursos Humanos para las organizaciones, ya que requieren, cada vez, de personal altamente calificado y motivado que pueda adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Flores afirma: “El área de RH es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal” (Flores, 2014, pág. 9). Es decir, que cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales, las cuales afectan a la organización y a su personal, el área de recursos humanos estará presente para expresar el punto de vista de los colaboradores.

La ARH debe anticiparse a los hechos. Su función principal consiste en reaccionar a las decisiones que tomen los altos mandos, también apoyar en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. Los colaboradores de una organización representan una ventaja competitiva para la misma, por lo que es necesario atraerlos y mantenerlos aplicando políticas y prácticas de acuerdo con lo que resulte más atractivo.

Dessler y Varela (2011) mencionan que la administración de RH es importante para todos los gerentes, debido a que no se quisiera cometer errores personales desempeñando su labor como administrador. Se mencionan algunos de ellos:

- Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad
- Contratar a la persona equivocada para el puesto
- Experimentar una alta rotación de personal
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí
- Que la empresa sea demandada por trato discriminatorio
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral

- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

De acuerdo con Sotomayor “En la vida organizacional es imprescindible otorgar la importancia de administrar los procesos en Recursos Humanos con eficiencia, eficacia, economía y calidad e identificar nuevos paradigmas que alienten mejorar el campo laboral y promoviendo el trabajo honesto y responsable” (Sotomayor, 2016, pág. 39). Estudiar la ARH es indispensable, enfocándolo desde el punto de vista integral y esperando la organización resultados de su actuación y aportaciones, es decir, un valor agregado.

2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

En 2011, Chiavenato indica “El área de RH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos” (Chiavenato, 2011, pág. 107).

Werther, Davis & Guzmán (2014) indican el modelo de la ARH y los Subsistemas que lo componen: I. Fundamento y desafíos, II. Preparación y Selección, III. Desarrollo y Evaluación, IV. Compensación y Seguridad y V. Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.

Cada una de las actividades de capital humano constituye un subsistema, los cuales se relacionan de manera directa con todas las demás actividades.

Alles menciona: “los Subsistemas de Recursos Humanos son: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación” (Alles, 2018, pág. 45). Los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.

2.1.3. Desarrollo de Actividades

Son diversas las funciones o actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, estas pueden variar según el giro de actividades o el tamaño de la empresa. Es así como aumenta la complejidad de las actividades y el número de colaboradores que puedan integrar el departamento.

Sotomayor (2016) menciona que las funciones de Recursos Humanos son relativas a la planeación, Reclutamiento y Selección, Capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación, Seguridad e Higiene, así como las relaciones laborales.

2.2. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización. Chiavenato indica: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”. (Chiavenato, 2011, pág. 220).

“La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”. (Mondy, 2010, pág. 239). La palabra formal es un aspecto fundamental en la definición debido a que la administración debería supervisar el desempeño del colaborador de manera continua.

De acuerdo con Werther, Davis & Guzmán “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor, que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa” (Werther, David, & Guzmán, 2014, pág. 239).

Sotomayor (2016) define la evaluación del desempeño como el proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa.

Por su parte Franklin y Krieger mencionan “La Evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos” (Franklin & Krieger, 2012, pág. 93). Con la evaluación lo que se busca es contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de una organización, y determinar cómo se puede aprovechar los recursos humanos disponibles.

Newstrom indica: “La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados” (Newstrom, 2011, pág. 146). La evaluación es necesaria para: asignar recursos escasos en un ambiente dinámico, motivar y recompensar a los colaboradores, brindar retroalimentación a los empleados en su puesto de trabajo, mantener relaciones justas dentro de los grupos y desarrollar su potencial.

Por su parte Alles señala que “la evaluación del desempeño es un aspecto relevante en la relación de los colaboradores con sus jefes y con la organización en su conjunto. Las buenas prácticas vinculan la evaluación del desempeño con la estrategia” (Alles, 2018, pág. 49). El personal está a la expectativa que se le informe acerca de su actuación.

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa” (Flores, 2014, pág. 81). En cuanto a Gan & Jaume mencionan que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte” (Gan & Jaume, 2012).

Dessler y Varela (2011) se refieren a la Evaluación del desempeño como calificar el desempeño actual y /o anterior de un colaborador en relación con sus estándares, asimismo que se brindará retroalimentación e incentivos a los empleados para ayudarlos a solventar las deficiencias detectadas, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

2.2.1. Importancia de la Evaluación del desempeño

Existen varias razones para evaluar el desempeño. Dessler y Varela (2011) mencionan tres motivos principales: 1. Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el jefe inmediato puede tomar decisiones acerca de promociones o incrementos de salario. 2. Permite que el jefe y subalterno desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a descubrir, asimismo, reforzar las cuestiones que el colaborador realice de manera correcta, y 3. Sirven para la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado de acuerdo con las fortalezas y debilidades detectadas.

Chiavenato indica: “La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización al puesto que ocupa” (Chiavenato, 2011, pág. 203). De acuerdo con los problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política RH de acuerdo con las necesidades de la organización.

Para Mondy (2010) la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Un sistema adecuadamente diseñado ayudará al logro de los objetivos organizaciones y mejorar el desempeño de los colaboradores. Los datos de la administración del desempeño son valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos, entre ellos:

- a) Planeación de recursos humanos: Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos

- que merezcan una promoción. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización.
- b) Reclutamiento y selección: Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajos.
 - c) Capacitación y desarrollo: La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un colaborador en cuanto a capacitación y desarrollo.
 - d) Planeación y desarrollo de carrera: Los datos obtenidos en las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un colaborador, y para determinar su potencial. Los jefes pueden utilizar esta información para asesorar a su subordinado y asistirlo en la elaboración y desarrollo de sus planes de carrera.
 - e) Programas de remuneración: Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para la toma de decisiones en cuanto a ajustes salariales. Para motivar un buen desempeño, la organización debe diseñar e implementar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados más productivos.
 - f) Relaciones internas con los empleados: Los datos de las evaluaciones del desempeño se utilizan con frecuencia para la toma de decisiones de varias áreas de las relaciones internas de los empleados, como las promociones, despidos o transferencias.
 - g) Evaluación del potencial de un empleado: Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo.

Por su parte Werther, Davis & Guzmán (2014) consideran que cada organización debe contar con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo pueda revisar el avance, logros y dificultades que cada colaborador experimenta en sus áreas de trabajo. Asimismo, mencionan cuales son los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática:

- 1) Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.

- 2) El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
- 3) Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- 4) Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- 5) Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirá para el logro de los objetivos.
- 6) Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- 7) Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.
- 8) Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Rivero en su artículo titulado “Evaluación del desempeño: tendencias actuales” menciona que la importancia de la evaluación del desempeño radica en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para la búsqueda de la mejora continua. Las evaluaciones de los colaboradores y la comunicación de los resultados de la misma, es fundamental para el desarrollo profesional (Rivero, 2019).

Alles menciona: “La evaluación del desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores” (Alles A. , 2017, pág. 21). Esto debido a que se puede destacar el desarrollo de las personas, con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización. Permite una mejor interrelación del jefe con sus colaboradores, una mejor comprensión de los distintos roles, lo que facilita un adecuado diálogo acerca de lo que se espera de cada uno y esto posibilita alcanzar los resultados y objetivos fijados.

2.2.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño

Todo proceso llevado a cabo tiene como fin alcanzar los objetivos planteados, por lo que también la utilización de la evaluación del desempeño como herramienta puede brindar beneficios tanto al empleado como al empleador.

El contar con un sistema de evaluación del desempeño, tiene como objetivo principal el logro de una mayor productividad a través del desarrollo del capital humano. Uno de los desafíos del área de recursos humanos, es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y más eficaces; esto lo logra por medio de la evaluación del desempeño.

Sotomayor afirma: “El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tienen encomendada” (Sotomayor, 2016, pág. 233).

Chiavenato menciona: “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 206). Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos fundamentales los cuales se presentan en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

2.2.3. Criterios del desempeño (estándares)

Es importante definir qué aspectos del desempeño de un individuo se pueden establecer como criterios de evaluación. Según Mondy “Los criterios más comunes de evaluación

son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento” (Mondy, 2010, pág. 243). Se analiza cada uno de ellos:

- Rasgos de personalidad: Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir.
- Competencias: Incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia el negocio.
- Logro de las metas: Si una organización considera que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse.
- Potencial de mejoramiento: Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y en el proceso, lograr las metas organizacionales.

Sotomayor menciona: “Es imprescindible fijar estándares de desempeño ya que ello permitirá tener un parámetro de referencia claro que permita en consecuencia objetividad en la evaluación, evitando hasta donde sea posible la subjetividad en esta actividad” (Sotomayor, 2016, pág. 237). Los criterios que se establezcan deberán ser aprobados, ser únicos y claros, sin manifestarse en ningún momento desviaciones o falta de consistencia ya que perjudican la evaluación.

Werther, David & Guzmán mencionan:

Para evaluar el desempeño se requiere definir parámetros que se utilizarán, esto es, los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones objetivas. Con frecuencia, estos

parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones. (Werther, David, & Guzmán, 2014, pág. 242)

Los parámetros del desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

2.2.4. Responsables de la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y como este aporta a la organización, por lo que es fundamental determinar al personal responsable de realizar dicho proceso.

Chiavenato afirma:

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 203)

En la mayoría de las organizaciones el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En organizaciones más democráticas, es el propio individuo el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Estas organizaciones emplean la autoevaluación.

Dessler y Varela indican: “Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 228). Pero existen muchas opciones disponibles:

1. Evaluaciones por parte de colegas (pares): Las evaluaciones de los pares suelen ser más eficaces.
2. Comités evaluadores: Lo integran el supervisor inmediato del colaborador y otros tres o cuatro supervisores. El utilizar múltiples evaluadores suele resultar

ventajoso, ya que puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales.

3. Autoevaluaciones: Se utilizan las autoevaluaciones del desempeño de los trabajadores, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores.
4. Evaluación por parte del personal subalterno: Este proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con las personas y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera.
5. Retroalimentación o evaluación de 360 grados: La información del desempeño se recopila por completo alrededor de un colaborador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos.

Según Mondy “Con frecuencia el departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño”. (Mondy, 2010, pág. 245). Sin embargo, es necesario que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin del proceso. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evalúa al empleado, entre ellas:

1. Supervisor inmediato: El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño, esto debido a que él está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.
2. Subordinados: Los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de los superiores.
3. Compañeros de trabajo y miembros del equipo: Una ventaja de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo.
4. Autoevaluación: Si el colaborador comprende sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio

desempeño. La mayoría del personal sabe qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar.

5. Evaluación de los clientes: El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Es por ello, que algunas organizaciones consideran importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva al cambio.

Flores indica: “Realizar este tipo de instrumentos favorece a que varias personas intervengan en la evaluación de un trabajador. Y, de hecho, esta estrategia, aunque compleja en ocasiones, es recomendable para puestos que tienen interrelación con distintos perfiles de personas” (Flores, 2014, pág. 88). Una persona puede ser evaluada:

- Por sí misma (autoevaluación)
- Jefe
- Colegas o personas que ocupan un puesto similar
- Colaboradores

2.2.5. Periodicidad de la Evaluación del desempeño

Actualmente la mayoría de las organizaciones realiza las evaluaciones del desempeño anual o semestralmente y cuando se trata de trabajadores nuevos, la frecuencia es mayor durante el primer año. Esto es evidente cuando la evaluación es formal, que existe una planificación para su desarrollo.

Mondy señala: “Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no exista ninguna receta mágica en relación con el período adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral” (Mondy, 2010, pág. 247).

2.2.6. Métodos de la Evaluación del desempeño

Un método de evaluación del desempeño es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un colaborador durante cierto período de tiempo, esto con la finalidad de crear estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, entre ellos se encuentran los métodos tradicionales y modernos.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño en la actualidad aún son utilizables y por ende funcionales, esto puede variar dependiendo el giro al cual se dedique la organización, ya que las evaluaciones del desempeño pueden diseñarse de manera personalizada, conforme al nivel jerárquico y las áreas establecidas. Los métodos más utilizados de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos entre otros.

Al respecto indica Chiavenato:

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. (Chiavenato, 2011, pág. 207)

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas: Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.
2. Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño personal 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 debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluador.

3. Método de investigación de campo: Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
4. Método de incidentes críticos: Se basa en el comportamiento humano que tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas.
5. Métodos mixtos.

Asimismo, Dessler y Varela indican “El gerente realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 230). Entre los métodos de evaluación básicos se mencionan:

1. Método de escala de puntuación gráfica: Menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno.
2. Método de clasificación alterna: Consiste en clasificar a los colaboradores de mejor a peor en cierta (s) característica (s).
3. Método de comparación por pares: Cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.
4. Método de distribución forzada: El gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías del desempeño.
5. Método de incidente crítico: Implica llevar un registro de gastos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

Mondy menciona:

El tipo de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado. (Mondy, 2010, pág. 247)

Werther, Davis & Guzmán mencionan: “La importancia de la evaluación del desempeño ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado hasta el día de la evaluación” (Werther, David, & Guzmán, 2014, pág. 245). Ellos hacen mención a los siguientes métodos de evaluación con base en el pasado:

1. Escalas de puntuación: El evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto.
2. Listas de verificación: Permite evaluar que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.
3. Método de selección forzosa: El evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases.
4. Método de registro de acontecimientos notables: El evaluador lleva una bitácora en la que acota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado.
5. Métodos de evaluación comparativa: Comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.
6. Método de verificación de campo: Un representante calificado del departamento de capital humano participa en el proceso de calificar a cada empleado.
7. Establecimiento de categorías: Permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos.
8. Método de distribución forzosa: Cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones.
9. Método de comparaciones pareadas: El evaluador compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Actualmente están surgiendo métodos de evaluación de desempeño, que se enfocan en la autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Rivero en su artículo titulado “Evaluación del desempeño: tendencias actuales” comparte: “En la actualidad, los procedimientos de evaluación del desempeño han ido quedando obsoletos a medida que la sociedad avanza, por considerar que tal y como se conocen son anticuados e inadecuados y requieren de una reforma de 360º” (Rivero, 2019, pág. 3).

Werther, Davis & Guzmán mencionan: “Los métodos de valuación basados en el desempeño futuro se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño” (Werther, David, & Guzmán, 2014, pág. 252). Se pueden considerar seis técnicas básicas:

1. Autoevaluaciones: Cuando los colaboradores se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal.
2. Administración por objetivos: Esta técnica consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.
3. Evaluaciones Psicológicas: Evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y de otras que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro de un empleado.
4. Métodos de los centros de evaluación: Método para evaluar, de forma estandarizada, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, que se utiliza para determinar el potencial a futuro de los empleados.
5. Método de escalas gráficas o por conceptos: Evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduado.
6. Sistema de evaluación de 360º: Sistema de evaluación del desempeño en el cual participan quienes tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, sus compañeros, además del supervisor.

Por su parte Alles indica que el Modelo de competencias es “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles A. , 2017, pág. 58). Asimismo, define una competencia como “Competencia hace referencia a las

características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles A. , 2017, pág. 58).

2.2.7. Tendencias en la Evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) menciona: Debido al cambio y la competitividad, las organizaciones para sobrevivir dependían de lograr la excelencia sustentable. La reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, disminuyó la distancia entre los jefes y subordinados. Este acercamiento, trajo consigo nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo, el cual se desprende del trabajo en equipo.

“La evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones. Está detección de ajustes necesarios opera en relación con las personas, equipos, áreas y, sobre todo, con la empresa en su conjunto” (Chiavenato, 2011, pág. 218).

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. Los indicadores suelen ser sistémicos: Visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo o integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes.
2. Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación: Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes.
3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto: Para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH: La organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios.
5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados: Se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de

comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios.

6. Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas: La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación.
7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales: Esto con el fin de no caer en subjetividad o en la falta de criterios.
8. La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo: Los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar.
9. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de expectativas: Está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo.

(Rivero, 2019) en su artículo titulado “Evaluación del desempeño: tendencias actuales” menciona que, en la actualidad los procedimientos de evaluación del desempeño han ido quedando obsoletos a medida que la sociedad avanza, por considerar que tal y como se conocen son anticuados e inadecuados y requieren de una reforma de 360°.

Existen varios métodos o formas estandarizadas para estimar las aptitudes de los empleados:

- Evaluación por parte de un supervisor, realizada por un jefe o superior que conoce su rendimiento y las funciones a realizar.
- Autoevaluación, donde el propio empleado estima su desempeño y propone nuevas formas de mejorar.
- La que se realiza entre compañeros, llevada a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto.
- Evaluación por parte del empleado al jefe y en este caso, ellos mismos valoran a su superior.
- La realizada por parte del cliente, quien evalúa el trabajo de los empleados con lo que tiene contacto.

- Evaluación 360° que incluye todos los métodos anteriores y es bastante complejo, ya que requiere de tiempo y poder de análisis
- La automatizada donde se valora al trabajador mediante un seguimiento informático, un tanto intrusivo, por lo que se debe contar siempre con la autorización del colaborador.

2.2.8. Problemas en las Evaluaciones del desempeño

Cuando la persona que realiza la evaluación del desempeño permite que sus percepciones y opiniones personales interfieran sobre el evaluado, pueden introducirse elementos que distorsionen todo el proceso. Estas ideas pueden ser favorables o desfavorables para el evaluado.

Dessler y Varela (2011) indican que muchos problemas crónicos debilitan las evaluaciones:

1. Estándares confusos: El problema de la evaluación con estándares poco claros significa que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación.
2. Efecto de halo: Significa que la puntuación de un trabajador en un indicador (como “llevarse bien con los demás”) influye en la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos (como “cantidad de trabajo”).
3. Tendencia central: Se refiere a una tendencia a clasificar a todos los trabajadores en torno al promedio.
4. Indulgencia o severidad: Algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subalternos de forma consistentemente alta o baja, un problema al que se conoce como de severidad / indulgencia.
5. Sesgo: Las características personales de los evaluados, y de los evaluadores (como edad, grupo étnico y género), pueden afectar sus puntuaciones, con frecuencia bastante alejadas de su desempeño real individual.

Por su parte Mondy indica:

Las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo un aluvión de críticas. La técnica de escalas de calificación parece ser el blanco más vulnerable. Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son

inherentes a esta técnica, sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada. (Mondy, 2010, pág. 253)

Algunas de las áreas problemáticas más comunes:

1. Incomodidad del evaluador: La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos.
2. Falta de objetividad: Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad.
3. Error o efecto de halo: Ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecía el colaborador.
4. Indulgencia / Severidad: Algunos administradores son demasiados generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlos. La indulgencia es la actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece, por el contrario, la severidad implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un colaborador.
5. Tendencia central: Es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.
6. Sesgos del comportamiento reciente: El comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Por lo que el evaluador puede recordar los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante.
7. Sesgo personal: Esto ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan.
8. Manipulación de las evaluaciones: Los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema.

9. **Ansiedad del empleado:** El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal.

Werther, Davis & Guzmán (2014) indican que las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones en la calificación, lo cual ocurre con frecuencia cuando el calificador no logra conservar la imparcialidad en diversos aspectos, se mencionan los siguientes:

- **Elementos subjetivos:** Se da cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio.
- **Error por tendencia al promedio:** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, por lo que distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Permisividad e inflexibilidad:** Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.
- **Elementos culturales:** Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, es probable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

2.2.9. Formas de medición del desempeño

La medición del desempeño puede llevarse a cabo desde dos perspectivas, la directa o indirecta. La observación directa se refiere a la forma personalizada, quiere decir presencialmente esto puede enfocarse directamente al jefe del departamento, área o unidad. La forma indirecta ocurre cuando el evaluador debe apoyarse en otros elementos, pero son menos confiables porque la evaluación se lleva a cabo de manera hipotética. Sin embargo, estas son necesarias en muchas ocasiones, ya que se llevan a cabo en forma de simulacro lo que puede discrepar cuando ocurra en una realidad dada y no se actúe conforme a lo preestablecido anteriormente. (Werther, David, & Guzmán, 2014).

Por lo que las mediciones pueden ser objetivas y subjetivas. Objetivas son las que resultan verificables por otras personas, es decir, las cuantitativas, las que pueden ser medibles matemáticamente y las subjetivas son las no verificables que pueden considerar opiniones del evaluador y son de baja precisión por ende son indirectas.

Alles menciona: “Las organizaciones necesitan medir competencias en diferentes momentos y por distintos motivos: en la selección de personas, para evaluar el desempeño, para tomar decisiones frente a la necesidad de un reemplazo, entre otras razones” (Alles A. , 2017, pág. 61).

En cuanto a herramientas específicas para medir competencias, podemos citar la evaluación vertical, que combina objetivos y competencias y que se verá. Para medir el desempeño por competencias pueden utilizarse diversas herramientas:

- Evaluación vertical
- Evaluación de 360 grados
- Evaluación de 180 grados
- Diagnósticos circulares
- Fichas de evaluación, aplicables a mediciones específicas o como apoyo a las cuatro herramientas anteriores.

2.2.10. Entrevista de la Evaluación del desempeño

Es el proceso en el que el entrevistador (evaluador) entrega los resultados de la evaluación realizada al colaborador, luego de su análisis e interpretación, presentando las conclusiones a las que ha llegado, así como las sugerencias de mejora.

Chiavenato menciona: “Comunicar el resultado de la evaluación es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella” (Chiavenato, 2011, pág. 221). Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño.

2. Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
3. Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
4. Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluado y evaluador, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo.
5. Eliminar o reducir la discordancia, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores, por lo que el evaluador debe prepararse, considerando que todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales. Asimismo, que el desempeño debe evaluarse en función del trabajo del evaluado.

Mondy menciona: “La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación” (Mondy, 2010, pág. 259). Con la finalidad de minimizar los sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como objetivo mejorar el desempeño, y no hacer una crítica.

La entrevista de evaluación tiene el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los colaboradores, por lo que se deben considerar los siguientes aspectos:

- Programación de la entrevista: Se debe realizar una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un colaborador.
- Estructura de la entrevista: Una entrevista será exitosa si el supervisor y el subordinado la visualizan como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a enfocarse en los defectos. El administrador debe considerar discutir el desempeño del colaborador y apoyar al empleado con el establecimiento de metas y planes de desarrollo para el siguiente periodo de evaluación.

- Elogios y críticas: Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando no son merecidos. Las críticas, aun si están justificadas, son difíciles de expresar.
- Papel de los empleados: El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados.
- Conclusión de la entrevista: Se deberá incluir planes específicos y mutuamente contenidos para el desarrollo del empleado.

(Dessler & Varela Juárez, 2011) indican que para preparar una entrevista adecuada se debe informar al colaborador con una semana de anticipación, revisar el descriptor de puesto para comparar el desempeño del empleado con sus estándares. Asimismo, se debe elegir un lugar correcto para la entrevista, en el cual no se tengan interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes.

Se deben tener las siguientes consideraciones al momento de realizar la entrevista:

- El fin principal de la entrevista es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio.
- Antes de que el colaborador se retire, se debe obtener su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y en cuanto tiempo.
- Asegurarse que el proceso sea justo, permitiendo que el colaborador exprese sus opiniones en cuanto al resultado de su evaluación.

2.2.11. Implicaciones del proceso de evaluación

De acuerdo con Werther, Davis & Guzmán “Tanto el diseño del sistema como los procedimientos de evaluación suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano” (Werther, David, & Guzmán, 2014, pág. 235).

Los sistemas de evaluación que involucran a los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación pues ello incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para darle plena operatividad a un sistema de evaluación, es necesario que se capacite a los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores: Independientemente del método que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Las sesiones de capacitación para evaluadores pretenden explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Cuando concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Sin embargo, los resultados de éstas ejercen poca influencia en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione la retroalimentación durante la entrevista de evaluación.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas:

- De convencimiento: Se utiliza con los empleados de poca antigüedad, se pasa observa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- De diálogo: Se le insta para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Después, se le propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.
- De solución de problemas: Se intenta identificar las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado. Una vez detectadas, se las eliminan mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital sobre la manera en que se administran los recursos de capital humano de una organización.

Sotomayor afirma: “En las evaluaciones en general se involucra un proceso que contempla las etapas de planeación, desarrollo, informe y seguimiento, mismo que es necesario observar” (Sotomayor, 2016, pág. 415). El informe de evaluación es un documento que presenta los resultados obtenidos de esta actividad, mismo que constituye un apoyo a la alta gerencia, permitiéndole en consecuencia tomar las decisiones pertinentes.

Por su parte Franklin y Krieger mencionan “Es preciso que la evaluación del desempeño siempre tome en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del empleado en función de lo que se espera de él” (Franklin & Krieger, 2012, pág. 93). Para llevar adelante una evaluación es necesario:

- Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos).
- Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación.

2.2.12. Beneficios de la Evaluación del desempeño

Es importante que el programa de evaluación del desempeño sea planeado a detalle, que se brinde el seguimiento necesario y se mejore continuamente, con ello se lograrán múltiples beneficios a corto, mediano y largo plazo, para el colaborador, el jefe y la organización.

En cuanto a los beneficios de la evaluación del desempeño Chiavenato menciona: “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y se desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (Chiavenato, 2011, pág. 207).

beneficios para el gerente como administrador de persona:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona:

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo entre otros) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, entre otros).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y / o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

En cuanto al Sector Público, según el (Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Reglamento de la Ley de Servicio Civil, 1998) en su artículo 44 se establece que el programa de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, servirá de base para ascensos, capacitaciones, adiestramiento, incremento salarial, traslados y permutas. Beneficios que pueden incrementar la motivación y satisfacción laboral, contribuyendo al alcance de objetivos institucionales.

2.3. Fundamento Jurídico de la Evaluación del desempeño en el sector público

En el Decreto 1748, Ley de Servicio Civil, en su artículo 73 se menciona que cada uno de los jefes de dependencia, deberá evaluar por lo menos una vez al año, los servicios públicos bajo su supervisión. La evaluación servirá como base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos salariales, de acuerdo con la escala correspondiente y las posibilidades del estado.

Asimismo, El Reglamento de la Ley de servicio civil, establece en su artículo 44 lo siguiente:

Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral. Se establecerá un programa de Evaluación del 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 y 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, discutidos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes, Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias. (Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Reglamento de la Ley de Servicio Civil, 1998)

La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentra en período de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular según lo estipula el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en su artículo 45.

En su artículo 46, referente a la evaluación ordinaria determina el rendimiento y desempeño 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 -ONSEC- para sus registros.

Si el resultado de la evaluación no es satisfactorio, deberá efectuarse una nueva evaluación, en un período 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. La segunda evaluación, se considerará ordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil.

El reglamento de la Ley de Servicio Civil contempla referente a los anterior la Evaluación extraordinaria en su artículo 47 y describe que ésta 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.

El proceso de evaluación del desempeño se realizará con base al Reglamento General de Evaluación del Desempeño, de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, el cual entró en vigor el 21 de diciembre de 2021 y tiene como propósito definir las normas y lineamientos generales, para que las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley de Servicio Civil y su reglamento, implementen en el proceso.

Por último, es importante mencionar que cada Ministerio o Institución deberá diseñar su Manual de Evaluación del Desempeño y los instrumentos de aplicación, de acuerdo con sus características específicas, con base al Reglamento General de Evaluación del Desempeño de la -ONSEC-, esto se encuentra regulado en el artículo 48 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

2.3.1. Beneficios

Son muchos los beneficios que se pueden conseguir en el sector privado al obtener evaluaciones del desempeño satisfactorias. En cuanto al sector público se indica en el Reglamento de la Ley del Servicio Civil en su artículo 21 que para que un servidor sea ascendido a un puesto de mayor jerarquía, deberá:

1. Ser propuesto por su jefe inmediato o a solicitud del interesado;
2. Haber aprobado las evaluaciones del desempeño que se efectuarán cada año;
3. Acreditar preparación o capacitación específica en el puesto a ascender; y
4. Someterse a las pruebas que se determinen en caso de haber varios candidatos

Pablos & Biedma en su artículo titulado “La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” mencionan que la finalidad del sistema de evaluación del desempeño en la Administración Pública debe permitir:

- Conocer el rendimiento del empleado público, tanto individual como en conjunto con su unidad de trabajo, en relación con los objetivos de la organización en que prestan sus servicios.
- Determinar sus requerimientos, insuficiencias, posibilidades de desarrollo y necesidades de formación, proporcionando información relevante en orden al diseño de carrera profesional o régimen disciplinario, entre otros.
- Proporcionar información a los empleados públicos a fin de que conozcan su desempeño y sugerirles los cambios que necesitan realizar en sus comportamientos, actitudes o capacidades en relación con los objetivos de la organización.

- Integrar los intereses individuales con los del organismo público, mejorando su sentido de afiliación y pertenencia. (Pablo & Biedma, 2013)

3. METODOLOGÍA

Para la obtención de datos e información que permitió desarrollar este Plan de Trabajo, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos acorde a las necesidades de la unidad de estudio, por lo que se establecieron los siguientes:

3.1. Definición y planteamiento del problema

3.1.1. Definición del problema

La evaluación del desempeño cobra importancia en las instituciones públicas, debido a que es una herramienta que permite realizar un diagnóstico del desempeño actual de los colaboradores, conocer las áreas de mejora, brindar la retroalimentación necesaria y elaborar un plan para mejorar el desempeño.

Una institución debe contar con un proceso de evaluación del desempeño establecido y una herramienta de evaluación del desempeño válida, confiable, eficaz, que se adapte a las necesidades específicas de la misma. Asimismo, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, con qué frecuencia se realizará, esto con el fin de brindar la retroalimentación oportuna al servidor público y así cumplir con los objetivos de la entidad.

Actualmente en Guatemala, los ciudadanos mantienen una perspectiva poco confiable por los servidores públicos, esto debido a que se les brinda un servicio deficiente, lo que a su vez crea debilidad institucional. Es por ello, que se hace necesario que se implementen estrategias para mejorar el desempeño laboral, que motiven al personal, mejoren su eficiencia y la calidad de la prestación del servicio, esto con el fin de fortalecer la gestión pública.

Debido a lo anterior, en la unidad ejecutora 106, Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO- se hace necesario verificar que se cumpla con las normas y

lineamientos establecidos para la realización del proceso de la evaluación de desempeño eficiente. Según lo establecido en la Ley de Servicio Civil en el artículo 73, donde se indica que la misma debe realizarse por lo menos una vez al año a todos los servidores públicos bajo su supervisión. También se menciona que la evaluación servirá de base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salario, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del estado.

Asimismo, en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño en el Artículo 7 se indica: que es responsabilidad de las instituciones del Organismos Ejecutivo afectas a la Ley de Servicio Civil, elaborar el manual e instructivos de aplicación del proceso de evaluación del desempeño, así como los instrumentos y metodología a utilizar de acuerdo a sus características específicas.

El Artículo 11 de la mismo Reglamento citado menciona las etapas de la evaluación ordinaria. Se indica que las instituciones para realizar la evaluación ordinaria, deben efectuar las etapas siguientes:

1. Planificación
2. Sensibilización y Capacitación
3. Evaluación y retroalimentación
4. Seguimiento y,
5. Elaboración de informe de resultados

La Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- a través de la Dirección de Carrera Administrativa y su Departamento de Selección y Evaluación de Recursos Humanos, es la responsable de verificar el cumplimiento de los principios y normas vigentes relativas a la evaluación del desempeño en las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley del Servicio Civil y su Reglamento.

3.1.2. Planteamiento del problema

¿El proceso de evaluación del desempeño de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, cumple con las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño?

3.2. Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, con base a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño.

3.2.1 Objetivos Específicos

3.2.2.1. Analizar las etapas de la evaluación del desempeño que se desarrollan actualmente en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-.

3.2.2.2. Identificar al personal responsable de realizar el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución.

3.2.2.3. Determinar la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-.

3.2.2.4. Fortalecer el proceso de la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-.

3.3. Ámbitos de la Investigación

3.3.1. Ámbito geográfico

El estudio se realizó en la Unidad Ejecutora 106, Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.3.2. Ámbito Institucional

La institución pertenece al sector público y es dependencia del Ministerio de Economía, Institución del Organismo Ejecutivo.

3.3.3. Ámbito personal

El estudio se realizó con el personal de los departamentos de: Dirección, Auditoría Interna, Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, Servicios al Consumidor, Verificación y Vigilancia, Coordinación de Sedes Departamentales, Legal, Administrativo, Adquisiciones y Contrataciones, Financiero, Desarrollo Institucional, Informática. Asimismo, con el personal del Departamento de Recursos Humanos y con las Jefaturas de cada uno de los departamentos. Dichos colaboradores pertenecen al renglón 011.

3.3.4. Ámbito temporal

El período en el cual se realizó el estudio, fue de agosto de 2021 a julio 2022.

3.4. Método de Investigación

La presente investigación se realizó a través de la utilización del método científico, poniéndose en práctica las tres fases que componen dicho método, siendo estas la fase indagadora, demostrativa y expositiva. Para su efecto se recabo primeramente información bibliográfica fidedigna en libros, tesis, artículos científicos, páginas web, información verbal y escrita de la Institución objeto de estudio. El trabajo de campo se realizó mediante encuestas dirigidas a los servidores públicos y entrevistas a los jefes o encargados inmediatos de los departamentos de: Dirección, Auditoría Interna, Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, Servicios al Consumidor, Verificación y Vigilancia, Coordinación de Sedes Departamentales, Legal, Administrativo, Adquisiciones y Contrataciones, Financiero, Desarrollo Institucional, Informática y Recursos Humanos de la Unidad Ejecutora 106, Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, con el objetivo de analizar cómo se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño, el proceso que comprende y el seguimiento que se brinda en cuanto a los resultados obtenidos. A través de la estadística descriptiva se presentó la información recabada y finalmente se exponen las conclusiones de los resultados obtenidos con el propósito de presentar soluciones viables de mejora.

3.4.1. Tipo de Investigación

3.4.1.1. Investigación Cualitativa

En esta investigación fue necesaria para la recopilación de la información y datos de la unidad objeto de estudio. La misma se utilizó para realizar la interpretación, asimismo para los resultados descriptivos.

3.4.1.2. Investigación Cuantitativa

La investigación se utilizó para analizar los datos e información. Se realizaron preguntas específicas y de las respuestas obtenidas de los participantes, se obtuvo la información que se presenta en forma numérica, es decir, la que sirvió para asignar valores numéricos a los elementos del fenómeno estudiado. De esta manera, se plantearon las conclusiones cuantificables, es decir, expresadas en términos matemáticos.

3.5. Alcance y tipo de estudio

3.5.1. Investigación Descriptiva

La investigación es descriptiva ya que especifica las propiedades, características y los eventos más importantes del proceso que se aplica en las evaluaciones del desempeño, asimismo, detalles importantes que se recogieron a través de la captación de información, el análisis y la observación.

3.5.2. Investigación Explicativa

Así mismo la investigación también es explicativa, ya que se captaron factores importantes que se vinculen a la toma de decisiones que se llevan a cabo al obtener los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal objeto de estudio, esto para brindar una explicación completa, clara y precisa.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recopilación de información tienen como finalidad recoger, registrar, analizar y sintetizar la información. Para la investigación se utilizaron, para la obtención de información las fuentes bibliográficas y de campo.

3.6.1. Bibliográficas

Se recabará información de los temas concernientes a la administración de recursos humanos, evaluación del desempeño, los beneficios que ésta conlleva y el desarrollo de su ejecución a través de la obtención de información de libros, artículos científicos, revistas, tesis y páginas web.

3.6.2. De campo

Las técnicas de campo que se utilizaron en la investigación son: el censo y entrevista:

- a) Censo: Se utilizó esta técnica, ya que es la que permitió recopilar la información y los datos de toda la población objeto de estudio. Para esta investigación se determinó como población, los servidores públicos de la unidad ejecutora 106, Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-.
- b) Entrevista: Se desarrollaron entrevistas con los jefes inmediatos y el personal encargado de aplicar las evaluaciones del desempeño en la Institución, con el fin de obtener la información necesaria mediante la interacción, aplicación y desarrollo de preguntas abiertas y de opción múltiple, para captar la información deseada.

3.7. Instrumentos

- a) Cuestionario: Se diseñó una encuesta con preguntas de opción múltiple, dirigida al personal de los departamentos de: Dirección, Auditoría Interna, Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, Servicios al Consumidor, Verificación y Vigilancia, Coordinación de Sedes Departamentales, Legal, Administrativo, Adquisiciones y Contrataciones, Financiero, Desarrollo Institucional, Informática y Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información específica, vinculada a la evaluación del desempeño, captar las características más importantes asociadas a las variables objeto de estudio y obtener datos congruentes.
- b) Guía de entrevista: Esta guía se realizó con preguntas abiertas y dicotómicas, lo cual permitió obtener información más detallada con relación al proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución.

3.8. Población

La población que se utilizó para efectuar la investigación fue el personal permanente, referido al renglón 011 de la Unidad ejecutora 106, de DIACO. El personal corresponde a 69 servidores públicos, estando asignados por departamentos de la manera siguiente:

Tabla 1

Distribución de la población

Departamento	Puesto	Cantidad	Total
Administrativo	Jefe	1	6 (8.69%)
	Asistente	1	
	Encargado de Almacén	1	
	Piloto	3	
Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor	Jefe	1	5 (7.24%)
	Asesor	2	
	Capacitador	2	
Auditoría Interna	Jefe	1	1 (1.45%)
Adquisiciones y Contrataciones	Jefe	1	1 (1.45%)
Desarrollo Institucional	Jefe	1	1 (1.45%)
Dirección	Directora	1	3 (4.35%)
	Subdirectora	1	
	Secretaria	1	
Financiero	Jefe	1	4 (5.80%)
	Tesorero	1	
	Contador	1	
	Encargado de Caja Chica	1	
Informática	Jefe	1	1 (1.45%)
Legal	Jefe	1	3 (4.35%)
	Auxiliar Jurídico	2	
Recursos Humanos	Jefe	1	4 (5.80%)
	Auxiliar RRHH	3	
Sedes Departamentales	Jefe	1	20 (28.98%)
	Auxiliar Jurídico	1	
	Secretaria	4	
	Verificador	13	
	Conciliador	1	
Servicios al Consumidor	Jefe	1	6 (8.69%)
	Receptor	1	
	Conciliador	4	
Verificación y Vigilancia	Jefe	1	14 (20.30%)
	Subjefe	1	
	Verificador	12	
		TOTAL	69 (100%)

Nota: Elaboración propia con información de DIACO a junio 2022.

3.9. Estadística

Para la presentación de resultados se utilizó la estadística descriptiva, exponiendo los resultados a través de tablas y figuras convenientes, con el análisis estadístico de los diferentes resultados obtenidos en la investigación.

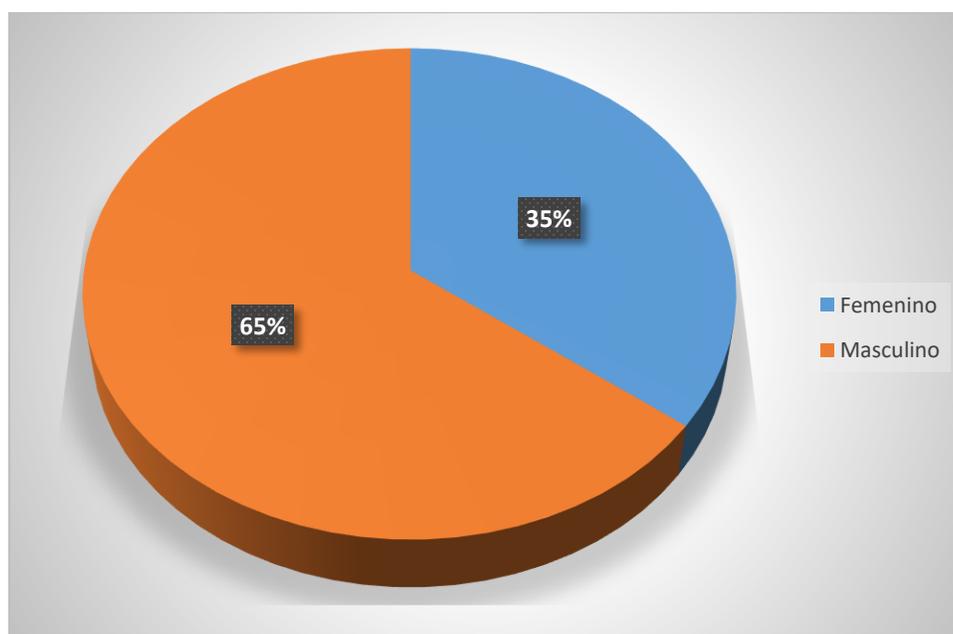
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la información obtenida en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO- a través de las entrevistas realizadas a la Autoridad Superior y Jefes de Departamento. Asimismo, se recolectó información de los servidores públicos realizando una encuesta a través de formulario de Google. Cada uno de los instrumentos tenía la finalidad de obtener información relacionada con el proceso actual de evaluación del desempeño dentro de la Institución. Se presentan los resultados obtenidos.

4.1. Encuesta a Servidores Públicos

Se presenta la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas a los Servidores Públicos, el objetivo principal era analizar cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución y si se cumple con las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 1
Género

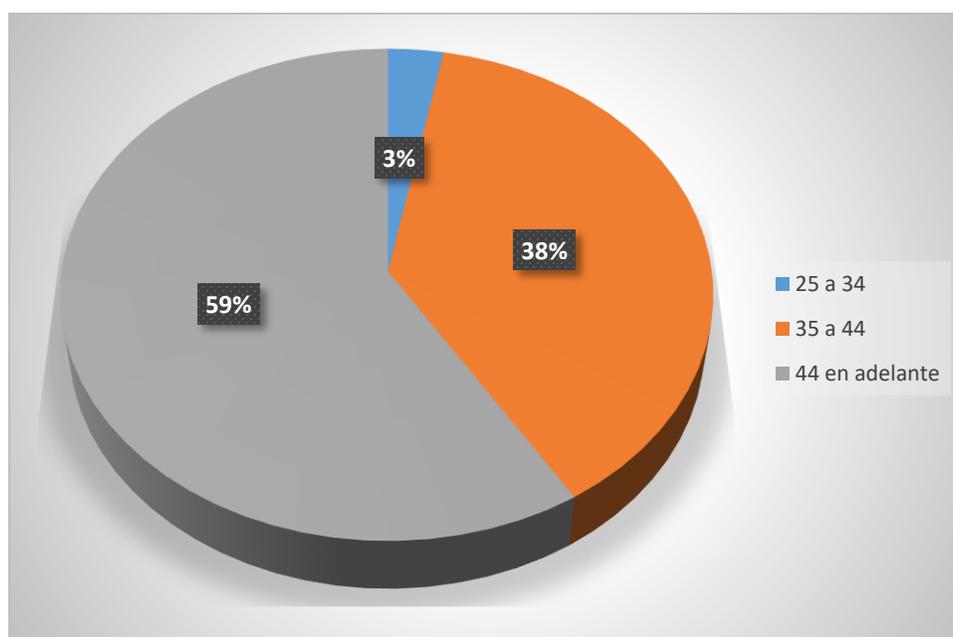


Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Como se puede observar en la figura 1, la mayoría de los servidores públicos que laboran en la Institución pertenece al género masculino, esto debido a que las actividades que se realizan son más operativas. Dentro de las atribuciones de DIACO, se menciona la más importante, la de velar por el respeto y el cumplimiento de los derechos de los consumidores y usuarios y de las obligaciones de los proveedores, para ello se efectúan verificación y monitoreo de precios de combustible, canasta básica y gas propano. Asimismo, la verificación de tenencia libros de quejas, entre otras actividades.

El restante 35% de los colaboradores pertenece al género femenino, quienes se encuentran distribuidos en los distintos Departamentos de la Institución, y apoyan con las diferentes actividades administrativas para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Figura 2
Edad



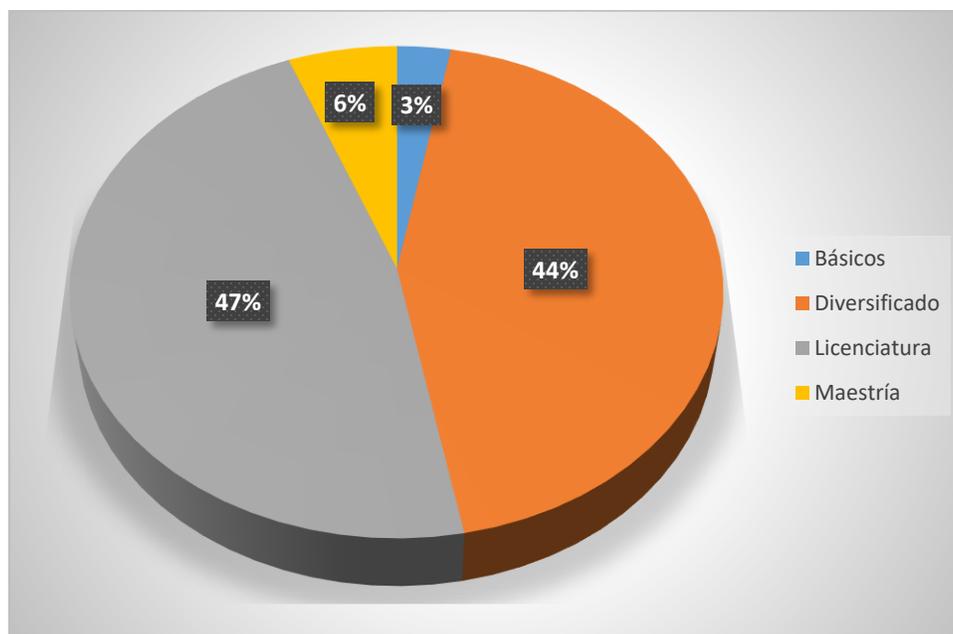
Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se observa que la mayoría de servidores públicos son adultos mayores (44 años a más), por la edad se puede establecer que cuentan con una amplia trayectoria profesional la cual aporta experiencia a la Institución, es personal comprometido con cumplir los objetivos de su Departamento y dispuesto a seguir creciendo y aprendiendo laboralmente.

También se determinó que otro grupo cuenta con más de 35 años de edad, son más tecnológicos, aportan conocimientos e ideas nuevas para mejorar los procesos de las diferentes áreas, impulsan al cambio y a la actualización constante, con alta competitividad laboral, se centran en desarrollar las habilidades para garantizar su seguridad en el empleo.

Por último, un porcentaje menor, tiene más de 25 años de edad, son colaboradores que manejan un 100% las herramientas tecnológicas, son innovadores y consideran importante estar a la vanguardia en todos los temas laborales para aportar sus conocimientos en la mejora continua de la Organización.

Figura 3
Nivel Educativo

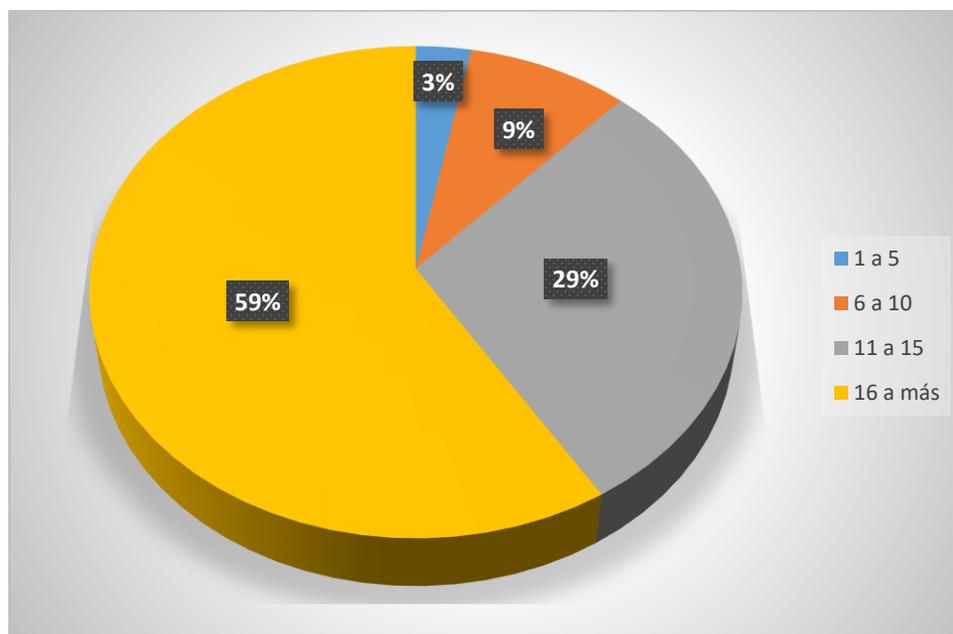


Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se puede establecer que la mayoría de los servidores públicos de DIACO son profesionales, esto es vital para la Institución ya que ayuda a que los colaboradores puedan realizar propuestas de mejora de acuerdo con su especialidad en los diferentes Departamentos donde se desempeñan, y a su vez aportan a la Institución.

Un 44% del personal cuenta con estudios de nivel medio, lo cual es indispensable ya que tienen los conocimientos básicos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas.

Figura 4
Años laborados en la Institución



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se observa en la figura No. 4 que un porcentaje alto de colaboradores tiene más de 16 años de pertenecer a la Institución, se han desempeñado en distintos puestos, lo que ha permitido que adquieran conocimiento de las distintas actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, aportan según su experiencia, en los cambios que se han implementado para mejorar los procesos.

Es relevante que otro grupo tiene más de 11 años de laborar en DIACO y que también han desempeñado varios puestos, adquiriendo experiencia y conocimientos para agilizar y desarrollar las actividades asignadas, implementando nuevas herramientas.

Un porcentaje menor lleva poco tiempo de laborar en la Institución, pero ya se identifica con la misma, aporta nuevas ideas, maneja herramientas tecnológicas y con ello ha ayudado a transmitir esos conocimientos a sus compañeros, apoyando en la mejora continua en cada una de las actividades que desarrollan en su Departamento.

Figura 5
Conocimiento sobre la evaluación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se estableció que un porcentaje alto del personal de DIACO tiene clara la definición de la evaluación del desempeño, que es un sistema que mide objetivamente su comportamiento y que a su vez es un proceso que permite identificar las áreas de mejora para establecer las medidas de corrección.

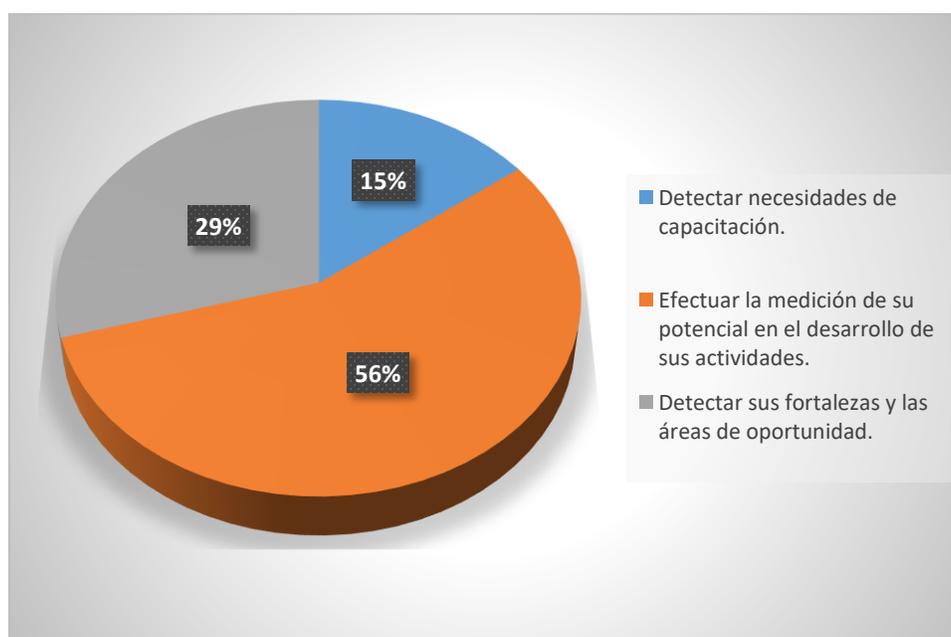
Según indica Chiavenato la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña un colaborador en su puesto de trabajo y que potencial tiene para poderlo desarrollar. Es por ello, que es importante que cada uno de los colaboradores que forman parte de la Institución conozcan la definición y el porqué de la importancia de evaluar su desempeño.

Un porcentaje mínimo indica que considera que la evaluación del desempeño no es objetiva, esto se debe a que no han recibido algún tipo de capacitación donde se les indique las ventajas de conocer su desempeño, esto le permitirá identificar áreas de mejora y que fortalezas se pueden desarrollar aún más.

Los colaboradores representan una ventaja competitiva para las organizaciones, indica Flores, por lo que evaluar el desempeño, en un periodo establecido, ayudará a diseñar estrategias e implementarlas para el desarrollo del personal y reducir las brechas existentes, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Figura 6

Conocimiento del objetivo de evaluar el desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

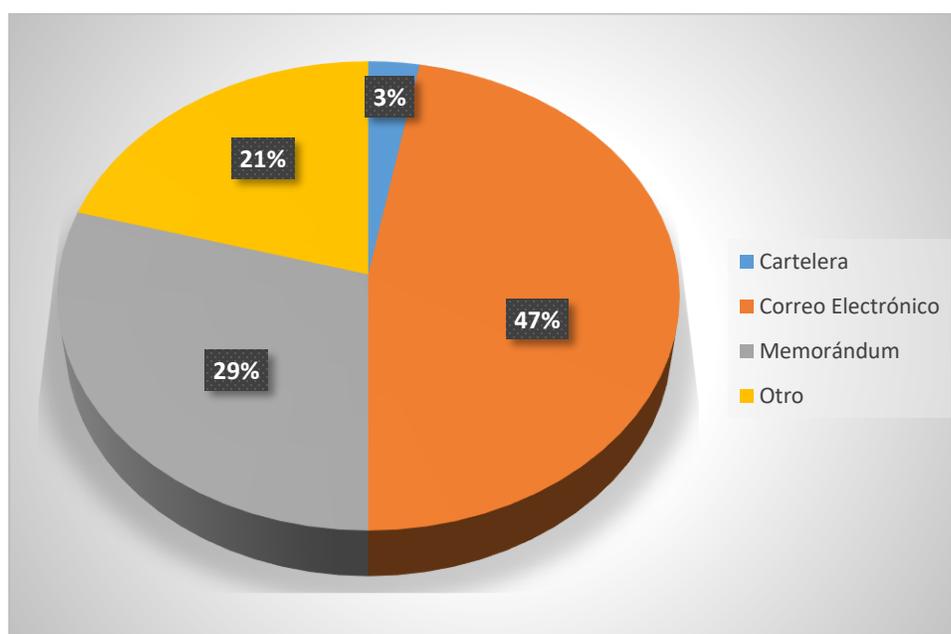
Se evidencia en la figura 6, que los servidores públicos tienen conocimiento de los objetivos por el cual se evalúa su desempeño, consideran que el más importante es el de medir su potencial en el desarrollo de sus actividades. Chiavenato menciona que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización, ya que permite medir el

potencial humano y como desarrollar este, permite que los colaboradores sean vistos como una ventaja competitiva y ofrece oportunidades de crecimiento para el logro de objetivos individuales como organizacionales.

Con base a la información obtenida en la evaluación del desempeño, se pueden implementar políticas salariales y de compensaciones, basadas en el desempeño, detectar necesidades de capacitación para realizar programas de formación, mejorar las relaciones humanas dentro de la organización, asimismo, elevar mejorar la comunicación, las relaciones y el clima laboral.

Figura 7

Medios utilizados para informar la programación de la evaluación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

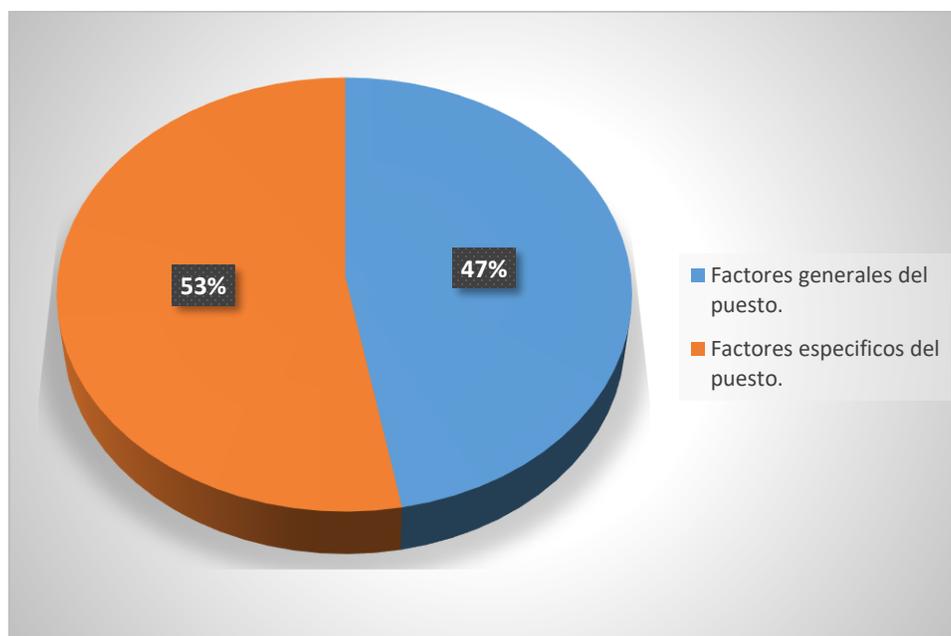
El personal de los distintos Departamentos de DIACO, indicó que su Jefe Inmediato actualmente utiliza medios formales para trasladar la programación de la evaluación del desempeño entre ellos se pueden mencionar: Cartelera, correo electrónico y Memorándum.

Algunos colaboradores indicaron que su Jefe no les informa de la programación, unos mencionan que se les comunica verbalmente y otros comentaban que hasta cuando su superior les entregaba el formato ya lleno se enteraban que ya habían sido evaluados.

Es importante, que la Institución establezca en el proceso de Evaluación del Desempeño que cada Jefe deberá utilizar medios de comunicación formales para trasladar con anticipación la programación de la evaluación del desempeño, esto con el fin de que los colaboradores tengan conocimiento de las fechas en que serán evaluados, y así evitar desconocimiento.

Figura 8

Factores evaluados del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

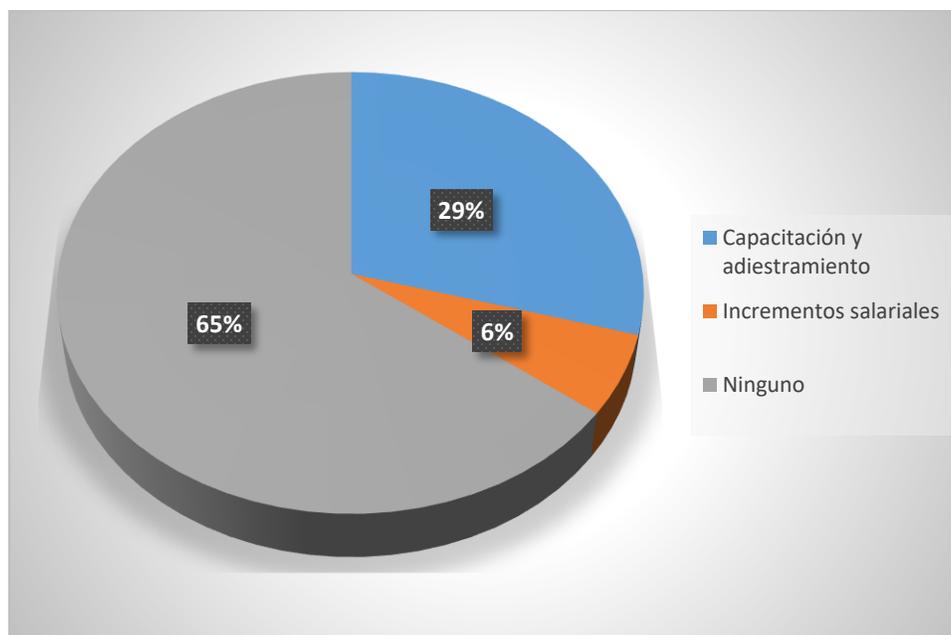
Se estableció que en el Instrumento de evaluación del desempeño utilizado actualmente en DIACO, se evalúan factores generales y específicos del puesto. Mondy menciona que es importante definir qué aspectos del desempeño de un individuo se pueden establecer como criterios de evaluación, los más comunes son rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Cada organización es diferente, y utiliza diferentes métodos para realizar la evaluación del desempeño, por ello es importante que de acuerdo con el método a utilizar se analicen y se prioricen cada uno de los factores que serán evaluados. Tal como lo indica Werther, David & Guzmán que para evaluar el desempeño se requiere definir parámetros que permitan tomar decisiones objetivas.

Los parámetros del desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto de trabajo, por lo que es necesario que se desprendan en forma directa del análisis del puesto de cada uno de los colaboradores.

Se tuvo acceso a los dos formatos utilizados actualmente para evaluar el desempeño, el primero está dirigido a Directores, subdirectores, Jefes y Coordinadores; y el segundo a Profesionales, Profesionales en Informática, Técnicos, Asistentes Profesionales, Secretarias y Operativos. Asimismo, se estableció que se evalúan tres competencias: cardinales 30%, genéricas 20% y específicas 50%.

Se evidenció que los servidores públicos tienen conocimiento de que factores se evalúan en el instrumento de evaluación del desempeño, pero desconocen el método que se utiliza para evaluar su desempeño.

Figura 9**Beneficios obtenidos con base a los resultados de la evaluación del desempeño**

Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Dentro de los beneficios obtenidos con base a los resultados de la evaluación del desempeño, se mencionan cursos de capacitación para mejorar las actitudes, conocimiento y habilidades del personal. Un porcentaje mínimo indicó haber recibido un incremento salarial en el año 2018.

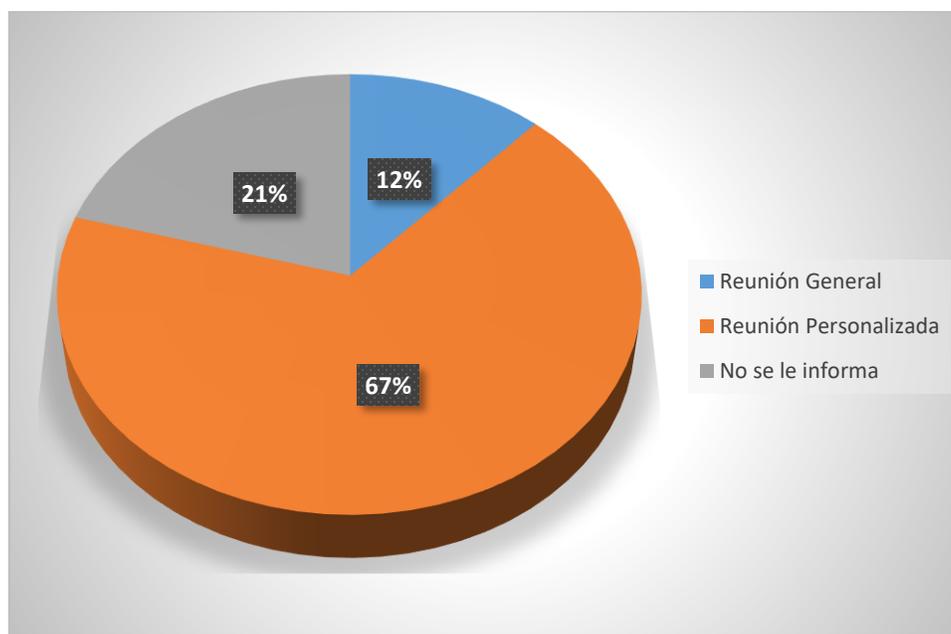
Un 65% de los colaboradores menciona no haber obtenido ningún beneficio, según el Reglamento 18-98 de la Ley de Servicio Civil en su artículo 44, menciona que el programa de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, servirá de base para ascensos, capacitaciones, adiestramiento, incremento salarial, de acuerdo con la escala correspondiente y las posibilidades del estado y traslados y permutas.

Es indispensable otorgar beneficios al personal ya que, con ellos, se pueden incrementar la motivación y satisfacción laboral, contribuyendo al alcance de objetivos institucionales. En las Instituciones del Sector Público influye el tema del presupuesto, los colaboradores

obtienen notas satisfactorias en la evaluación del desempeño, pero se sienten desmotivados por no poder optar a ningún beneficio establecido por buen desempeño debido a la falta de presupuesto.

Figura 10

Información de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se determinó que la mayoría de los Jefes Inmediatos informa a su personal de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño realizando reuniones Generales o personalizadas, donde les informan la nota obtenida, las fortalezas y las áreas de oportunidad, esto con la finalidad de que mejoren su desempeño laboral.

Chiavenato menciona que es importante comunicar el resultado de la evaluación ya que es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el colaborador, no tiene conocimiento de ella.

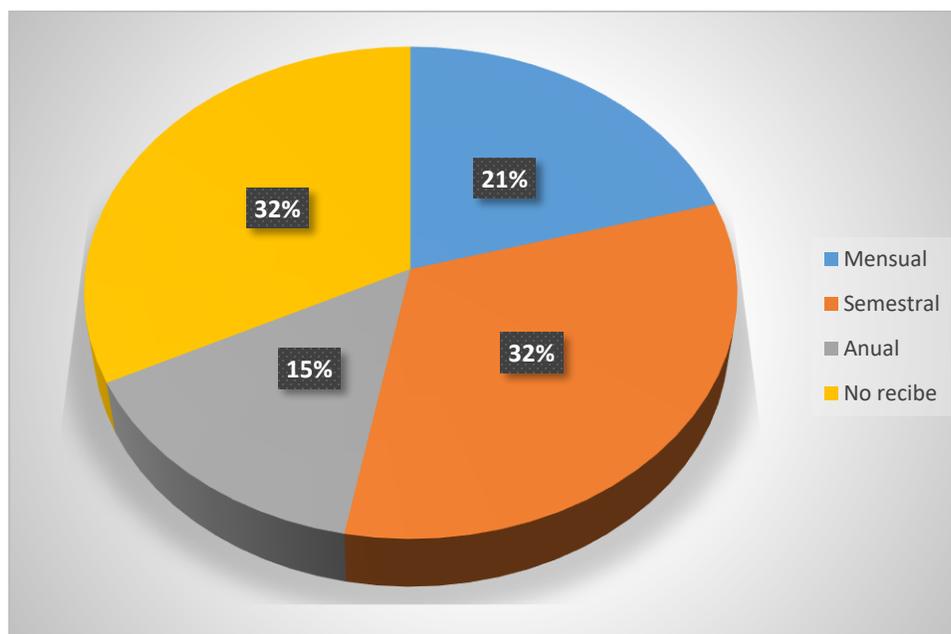
Es importante, que los Jefes Inmediatos utilicen las reuniones personalizadas para trasladar la nota obtenida en la evaluación del desempeño a su personal, esta reunión es

indispensable ya que el colaborador conocerá la percepción que tiene su Jefe en cuanto a su desempeño, permitirá mejorar la comunicación entre ambos y a la vez definir acciones para mejorar su rendimiento.

Un porcentaje mínimo del personal indica que no se le informa de su resultado, por lo que es necesario que dentro del proceso de evaluación del desempeño quede establecido la forma en que se trasladará el resultado de evaluación, para que todos los colaboradores estén informados. (Mondy, 2010) menciona que la entrevista de evaluación se realiza con la finalidad de minimizar los sentimientos negativos, la reunión cara a cara y la revisión escrita debe tener como objetivo principal mejora el desempeño, y no realizarse como una crítica.

Figura 11

Frecuencia con la que se recibe retroalimentación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

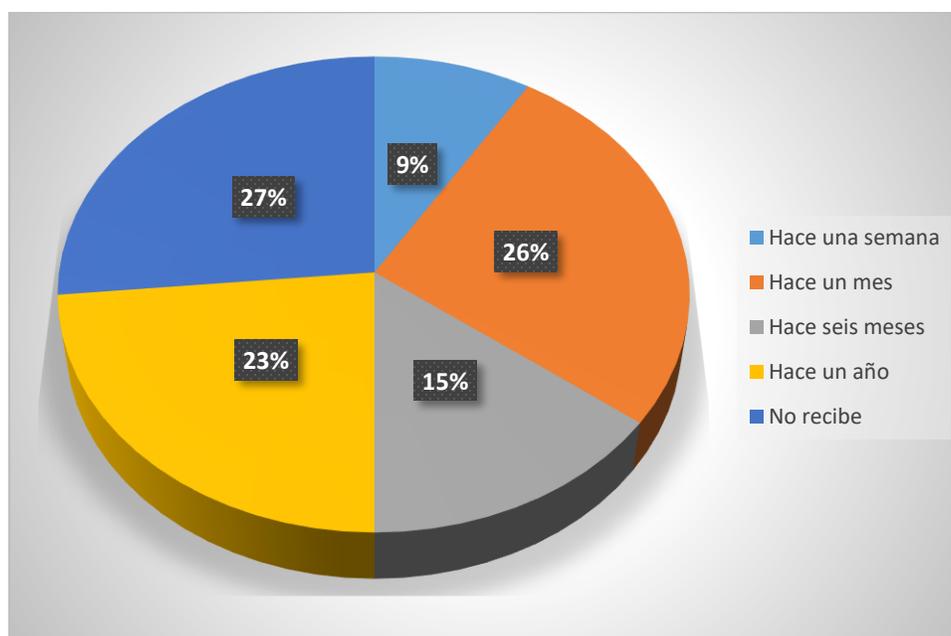
La retroalimentación del desempeño se realiza de acuerdo con las necesidades de cada Departamento, es decir cuando se observan deficiencias en las actividades desarrolladas, puede brindarse en forma mensual, trimestral, semestral o anual.

Es importante efectuar la retroalimentación a los colaboradores porque ayuda a identificar a que colaboradores es necesario rotarlos o perfeccionar en determinadas áreas, por el poco compromiso con mejorar su desempeño. Caso contrario de los colaboradores que después de indicarles sus áreas de oportunidad, corrigen y su desempeño mejora. Lo ideal es que las reuniones se realicen lo más pronto posible para que el colaborador conozca rápidamente que debe mejorar.

Un 32% de los colaboradores mencionaba no recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato, por lo que asumían que estaban desempeñándose bien en su puesto de trabajo. Lo que no se mide no se corrige, por lo que es necesario que dentro del proceso de evaluación del desempeño quede establecido la frecuencia en la que se brindará la retroalimentación.

Figura 12

Frecuencia en que se brindó retroalimentación de los objetivos de la Institución



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

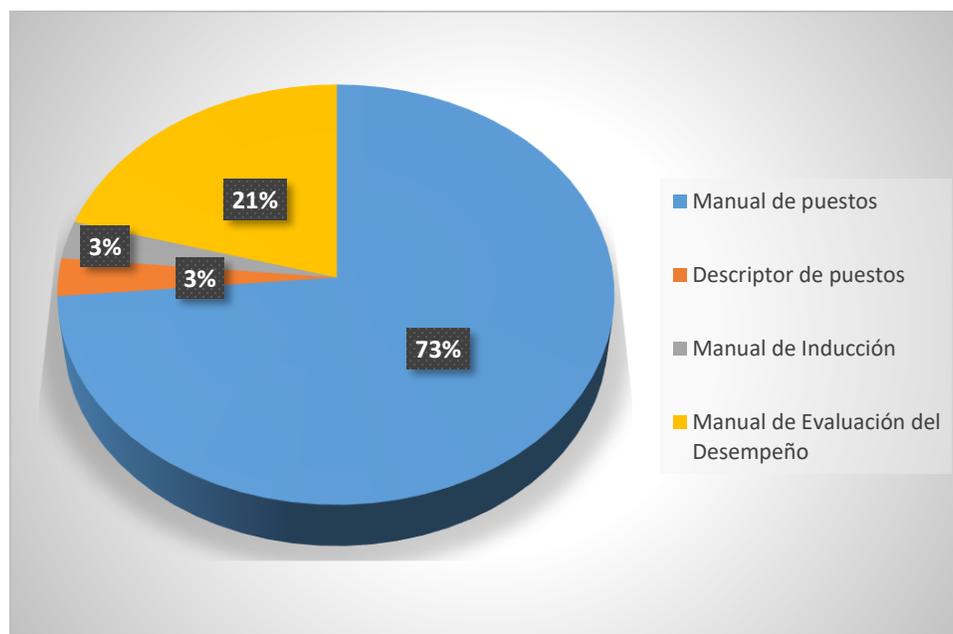
En la figura 12 se observa que, si se ha brindado retroalimentación a los servidores públicos de los objetivos de la Institución, aunque en cada Departamento ha sido diferente el tiempo en que se ha efectuado: hace una semana, un mes, seis meses y un año.

Los objetivos organizacionales son uno de los elementos primordiales de la misma, ya que asegura un horizonte previamente establecido que ayudará a realizar las acciones pertinentes con el propósito de llegar a él de la mejor manera.

Es importante que DIACO organice grupos de colaboradores para reforzar los objetivos institucionales por lo menos dos veces al año, para que el personal de los distintos Departamentos se identifique con ellos y se comprometa a cumplir con los mismos.

Figura 13

Ubicación de los objetivos del puesto de trabajo



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se estableció que un porcentaje alto de los colaboradores de DIACO, conoce donde ubicar los objetivos de su puesto de trabajo, los mismos se encuentran en el Manual de Puestos, donde además se especifica la descripción general del puesto, las atribuciones,

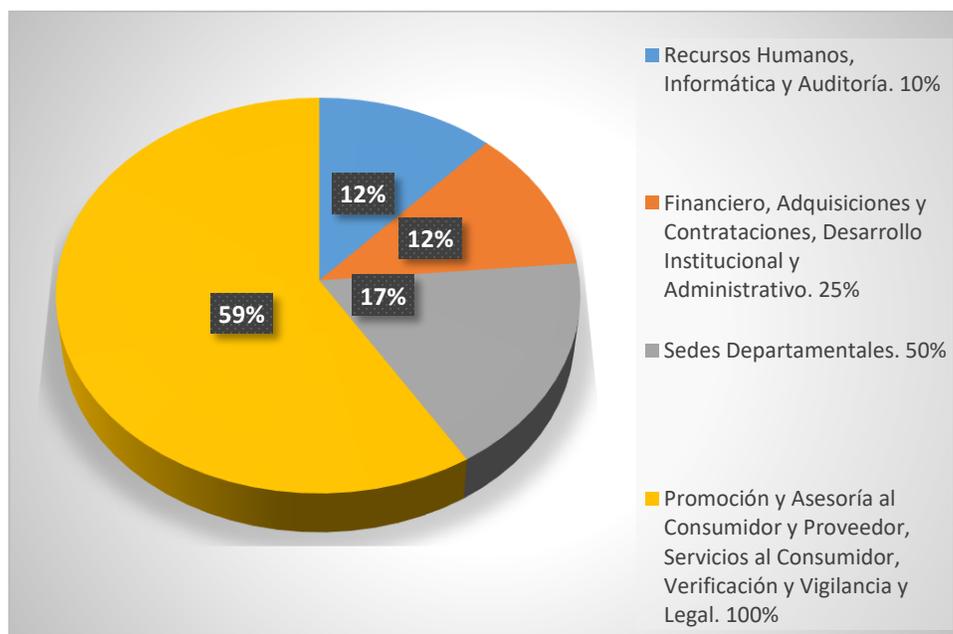
relaciones internas y externas, condiciones generales del trabajo, requisitos académicos y experiencia, requisitos personales y competencia.

Un 27% del total de colaboradores encuestados respondió erróneamente, primeramente, porque la institución no cuenta con Descriptores de puestos. Segundo, en el manual de inducción se encuentra información general de DIACO, como su misión, visión, valores, ubicación de sedes, organigrama general. Y por último en el Manual de evaluación del desempeño se encuentra todo lo relacionado al proceso de la evaluación.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño actual, se debe considerar retroalimentar a los colaboradores para tengan conocimiento de donde ubicar los objetivos de su puesto de trabajo.

Figura 14

Aporte de cada Departamento al logro de los objetivos Institucionales



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se determinó que un 59% de los colaboradores contribuyen en un 100% al logro de los objetivos de la Institución, los cuales pertenecen a los Departamentos de: Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, Servicios al Consumidor y Verificación y Vigilancia

y Legal. Lo anterior, se debe a que estos Departamentos conforman las Áreas Sustantivas de DIACO, y están relacionadas directamente con la atención del consumidor y usuario, y seguimiento a los proveedores. Asimismo, contribuyen con el objetivo institucional de acuerdo con la Ley de Protección al Consumidor y Usuario, Decreto 006-2003 “Promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia.

El Departamento encargado de promover y divulgar los derechos de los consumidores y usuarios es el de Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, quien imparte capacitaciones de acuerdo con las solicitudes que realicen los proveedores de las distintas Empresas. El Departamento de Verificación y Vigilancia tiene a su cargo las verificaciones de: quejas presentadas, libro de quejas, instrumentos de medición y pesaje, normas de etiquetado de productos empacados, calidad y exhibición de precios, publicidad engañosa, servicios públicos, estaciones de servicios (gasolineras), monitoreo de precios de canasta básica, entre otros.

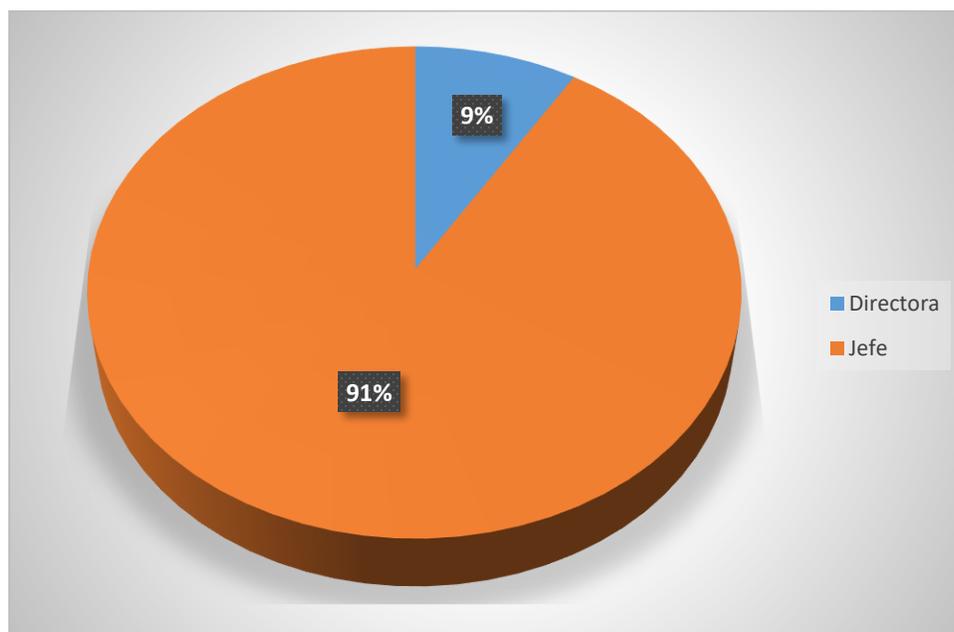
El Departamento de Servicios al Consumidor es el encargado de la recepción, tramite y traslado de quejas interpuestas ante DIACO al Departamento Legal, cuando no se llega a un acuerdo conciliatorio en la primera audiencia. En el Departamento Legal se lleva a cabo la segunda audiencia de conciliación y al no llegar a un acuerdo conciliatorio el proveedor y consumidor, se procede a la aplicación de sanciones a las infracciones a la Ley de Protección al Consumidor y Proveedor. En dicho Departamento también se brinda asesoría legal sobre procedimientos administrativos en materia del derecho de consumo, quejas, contratos de adhesión, entre otros temas.

El 50% de los servidores públicos que laboran en las Sedes Departamentales aportan un 50% al cumplimiento de los objetivos institucionales, son los encargados de la recepción, tramite y traslado de quejas interpuestas ante DIACO al Departamento Legal cuando en la primera audiencia no se logra un acuerdo conciliatorio entre el proveedor y consumidor.

Los Departamentos o Áreas de Apoyo de la Institución aportan en un porcentaje menor al cumplimiento de los objetivos organizacionales. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de reclutar y seleccionar personal, coordinar capacitaciones, evaluar el desempeño y llevar los distintos controles de los colaboradores. El Departamento de Informática es el responsable de brindar mantenimiento al equipo de cómputo de la Institución y dar asesoría a la Dirección y Jefaturas cuando se requiera en materia informática. El Departamento Financiero coordina y controla las labores de formulación, ejecución y registro de las actividades de ingreso y egreso presupuestarias, en las etapas de compromiso, devengado y pagado para los egresos, y devengado y percibido en la ejecución de los ingresos; así como la programación financiera de acuerdo con las normas establecidas en la Ley Orgánica del Presupuesto, su Reglamento y disposiciones complementarias.

La Auditoría Interna es la responsable de evaluar los sistemas integrados de administración, finanzas y otros sistemas y procesos complementarios. Así como de los controles internos, para determinar si se están logrando los resultados que fueron establecidos al momento de fijarse los objetivos y metas. El Departamento de Adquisiciones y Contrataciones es el encargado de contactar proveedores, coordinar los procesos de compra, elaborar las bases y términos de referencia para los eventos que necesite la Institución. El Departamento de Desarrollo Institucional es quien coordina y elabora el Plan Operativo Anual de DIACO, coordina y elabora el Plan de Trabajo de los diferentes departamento y unidades de la Institución. Asimismo, elabora los distintos informes que la Institución presenta en forma diaria, semanal, mensual, trimestral y anual.

Por último, el Departamento Administrativo quien tiene a su cargo el control de los bienes activos y fungibles de la Institución, realiza las solicitudes de compra de papelería y útiles, insumos y suministros de limpieza, mantenimiento, servicios y limpieza de las instalaciones, control de servicios de telefonía móvil, mantenimiento de los vehículos de la Institución.

Figura 15**Responsable de evaluar el desempeño laboral**

Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

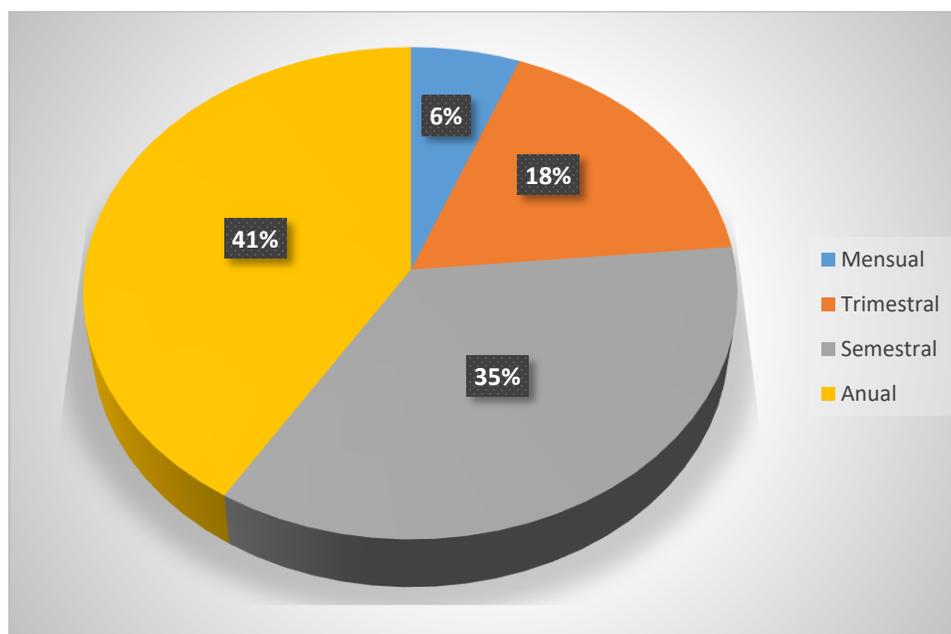
Se estableció que el responsable de evaluar el desempeño de los colaboradores de DIACO es el Jefe Inmediato, ya que conoce a su personal, además, es el que le da seguimiento a las distintas actividades que realiza diariamente y quien puede comprobar que su desempeño ha sido eficiente en el periodo establecido. Asimismo, conoce las fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que podrá implementar las acciones necesarias para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Según menciona Chiavenato, en la mayoría de las organizaciones el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. Dessler y Varela por su parte indican que las evaluaciones del superior inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Que el supervisor realice la evaluación es más directo y también tiene mucho sentido, ya que conoce a su personal.

En el Decreto 1748, Ley de Servicio Civil, en su artículo 73 se menciona que cada uno de los jefes de dependencia, deberá evaluar por lo menos una vez al año, los servicios públicos bajo su supervisión, por lo que si se cumple con lo indicado en la legislación.

Figura 16

Frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Un 41% de los colaboradores indica que se evalúa su desempeño de forma anual, tal como se establece en la Ley de Servicio Civil en su artículo 73 “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”. También se menciona en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en el Artículo 46 que la Evaluación ordinaria es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público y deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado.

El resto de colaboradores menciona que su Jefe Inmediato evalúa su desempeño de ya sea de forma mensual, trimestral o semestral. Es indispensable que cada Jefe cumpla

con lo Establecido en la Ley de Servicio Civil, evaluando el desempeño de su personal una vez al año.

Figura 17

Objetivos de la evaluación del desempeño



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

La percepción que tienen los colaboradores de cómo son utilizados los resultados de la evaluación del desempeño es errónea, ya que indican que únicamente se realiza para dar cumplimiento al proceso establecido en la Ley de Servicio Civil, en su artículo 73 donde se menciona que se deberá evaluar el desempeño por lo menos una vez al año.

Es cierto que está establecido el procedimiento en la Ley de Servicio Civil, pero también se indica que la evaluación servirá como base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos salariales, de acuerdo con la escala correspondiente y las posibilidades del estado.

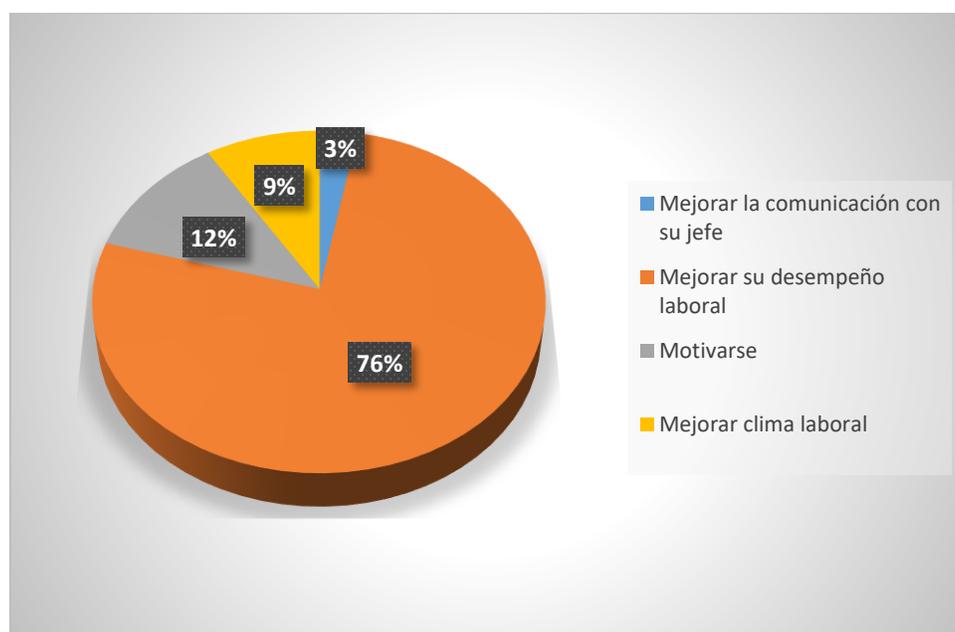
El 38% indica que, con los resultados obtenidos, se les han brindado capacitaciones que han ayudado a disminuir las brechas existentes y a mejorar su desempeño laboral.

También algunos indicaban que la evaluación del desempeño no les ha brindado ningún beneficio, ya que no se realiza objetivamente.

Es necesario que dentro del proceso actual de evaluación del desempeño se agregue que es necesario capacitar al personal para reforzar la finalidad que tiene la evaluación del desempeño y que beneficios obtendrá el colaborador al conocer sus resultados, y con ello cambiar la percepción que se tiene actualmente.

Figura 18

Utilidad del conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño



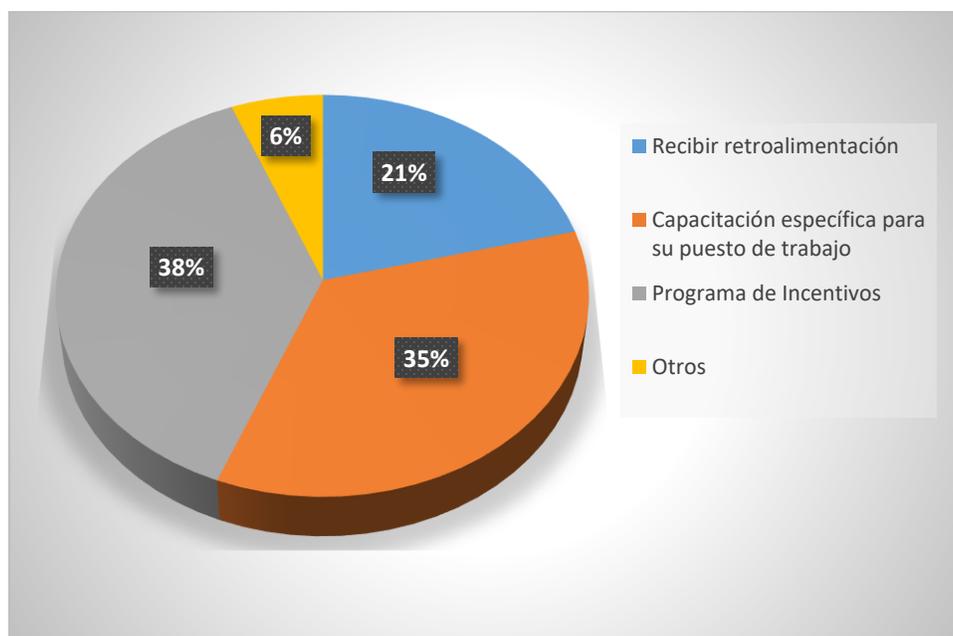
Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Se observa que la mayoría de los servidores públicos indican que, al conocer los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, les ha ayudado a mejorar su desempeño, ya que se les indica que están haciendo mal y que acciones se implementarán para apoyarlos a corregir los mismos.

Se sienten motivados al conocer la percepción de su jefe inmediato en cuanto a su desempeño laboral, lo que ha ayudado a mejorar la comunicación entre ambos. Asimismo, el clima laboral ha mejorado.

Figura 19

Acciones que ayudarían a mejorar el desempeño laboral



Nota: Datos recopilados en la encuesta dirigida a los servidores públicos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Dentro de las acciones que ayudarían a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores se mencionan que se implemente un programa de incentivos, que deberá ser evaluado por la Institución para poder establecer si se puede realizar, en todo caso se podría implementar un programa de incentivos no monetarios, que no implicaría costos, pero haría que el personal se sienta valorado y tenga una actitud positiva dentro de la misma.

Otra acción que ayudaría a mejorar el desempeño laboral sería brindar capacitación específica en el puesto de trabajo, para ello será necesario hacer un diagnóstico en cada uno de los Departamento para definir que competencias se deben fortalecer.

También mencionan que, si se brinda el equipo necesario tanto de cómputo como de oficina, se podrá mejorar el desempeño laboral, ya que se tendrán las herramientas necesarias para cumplir con las actividades diarias. Otra sugerencia es que la retroalimentación se realice en un menor tiempo posible para corregir lo que se esté realizando de manera inadecuada.

4.2. Entrevista Jefe Departamento de Recursos Humanos

Se realizó entrevista al Jefe del Departamento, para analizar cómo se realiza el proceso actual de la evaluación del desempeño dentro de DIACO, la misma constaba de dos series, de veintiuna preguntas, obteniendo la siguiente información:

Tabla 2

Entrevista Jefe Departamento de Recursos Humanos

SERIE I		
Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 1. Podría indicarme brevemente, ¿cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución?	<p>Se realiza la Evaluación del desempeño ordinaria una vez al año, se utilizan dos formatos: una para Jefes de Departamento y otro para personal técnico. La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Economía – MINECO- es la encargada de enviar circular a nuestro Departamento adjuntando los formatos y la programación de la evaluación del desempeño.</p> <p>Se procede a trasladar la información a través de memorándum a los Jefes de Departamento de DIACO con la programación y los formatos para que cumplan con las fechas establecidas.</p> <p>Cada Jefe deberá entregar al Departamento, el formato original de evaluación del desempeño lleno, con su firma y la del colaborador. Dicho documento se traslada al Departamento de Recursos Humanos del MINECO y la copia se archiva en el expediente original del personal.</p> <p>Actualmente no se cuenta con un Manual para la evaluación del desempeño.</p>	<p>Se estableció que la Institución no cuenta con un Manual que contenga el proceso de evaluación del desempeño.</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Economía es el encargado de realizar la programación de evaluación del desempeño basándose en lo indicado en la Ley de Servicio Civil, de que la evaluación ordinaria debe realizarse una vez al año.</p> <p>Lo que se evidenció es que el Departamento de Recursos Humanos es únicamente el enlace para trasladar la programación a Dirección y a los Jefes Inmediatos y después da el seguimiento para recopilar los formatos ya llenos y con sus respectivas firmas y posterior traslada los mismos a RRHH del MINECO.</p> <p>Se estableció que únicamente se quedan con copia del instrumento, pero no tienen una base de datos donde lleven el control de los resultados para poder comparar con los resultados anteriores, para realizar el respectivo análisis si el desempeño laboral del colaborador ha mejorado.</p> <p>Es necesario que el Departamento de Recursos</p>

		<p>Humanos de DIACO se involucre en el proceso.</p> <p>Como menciona Franklin y Krieger, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los colaboradores de la Institución realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para el logro de los objetivos organizacionales.</p>
No. 2. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza actualmente?	El método de evaluación del desempeño por Competencias.	El instrumento utilizado en la Institución evalúa competencias, se presentó una copia del mismo y se pudo observar que se evalúan tres competencias: Cardinales con un 30%, genéricas 20% y específicas 50%.
No. 3. ¿Se utiliza un instrumento específico para cada familia de puestos?	Si, actualmente se utilizan dos formatos, uno dirigido a Jefes de Departamento y otro para personal operativo.	<p>Solo se utilizan dos formatos uno dirigido a Jefes y Autoridades Superiores y otro para el personal operativo. Asimismo, el instrumento es utilizado en todo el Ministerio.</p> <p>Todas las unidades ejecutoras que perteneces al Ministerio de Economía, utilizan el mismo formato.</p>
No. 4. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño a los servidores públicos?	Anualmente	La información brindada por los Jefes Inmediatos difiere con la obtenida con los colaboradores, ya que ellos mencionaban que se les evaluaba el desempeño en distinta forma, mensual, trimestral, semestral o anual.
No. 5 ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los servidores públicos?	Jefe inmediato	Si es el Jefe Inmediato quien debe evaluar el desempeño de sus colaboradores, porque es quien conoce bien si cumple con el desempeño requerido en el puesto de trabajo.
No. 6 ¿Qué criterios son indispensables para evaluar el desempeño de los servidores públicos?	Que el instrumento utilizado sea objetivo: Del evaluado al evaluador. Que sea más personal.	Es importante que el instrumento utilizado sea objetivo, para que cumpla con su finalidad de conocer el rendimiento del colaborador.

No. 7 ¿Qué factores se evalúan en los instrumentos de evaluación del desempeño?	Competencias cardinales 30% Competencias genéricas 20% Competencias específicas 50%	Las competencias indicadas se analizaron, estableciendo que evalúan objetivamente el desempeño laboral de los colaboradores.
No. 8 ¿Cómo se pondera cada uno de los factores utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño?	Se ponderan como Excelente, Bueno, Regular y Deficiente.	Según el Reglamento General de Evaluación del Desempeño, que entró en vigor el 21 de diciembre de 2021, si se utilizan los rangos correctos.
No. 9 ¿Cómo se informa a los servidores públicos de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	Se entrega el formato original con la nota obtenida, el colaborador debe firmar (así se da a conocer el resultado).	No se realizan reuniones cara a cara con el personal, solo se les brinda el resultado cuando ya se ha evaluado, esta parte se debe corregir en el procedimiento.
No. 10 ¿Cómo se utilizan los datos obtenidos de la evaluación del desempeño?	Primero se procede a revisar que el formato se haya llenado correctamente, para trasladarlo a la Dirección de Recursos Humanos del MINECO.	El Departamento de Recursos Humanos debe involucrarse en el procedimiento y no dejar toda la responsabilidad al Departamento de Recursos Humanos del MINECO, ya que es el encargado de velar por el desempeño laboral de los colaboradores de DIACO. Se debe implementar el proceso de evaluación del desempeño para dar cumplimiento en lo establecido en el Reglamento de Evaluación del Desempeño. Asimismo, crear una base de datos con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, esta información será de utilidad para comparar los resultados anteriores con los actuales.
No. 11 ¿Se realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	El Departamento de Recursos Humanos de DIACO solo es un enlace. El encargado de solicitar el DNC es el Departamento de Recursos Humanos del MINECO, ellos envían una circular solicitando que se llene el formato ya establecido. Considero que no está relacionado. Las capacitaciones que se realizan pueden ser específicas: Sistema de Guatecompras, reformas, entre otros temas. También existen capacitaciones	El DNC se debe realizar con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, para reducir las brechas existentes y con ello ayudar a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y habilidades. Se debe continuar coordinando con otras instituciones temas más específicos para reforzar los conocimientos de los colaboradores.

	programadas y no programadas.	
No. 12 ¿Se brinda retroalimentación a los servidores públicos?	No se ha implementado, a nivel de Ministerio (sí)	Es indispensable brindar retroalimentación a los servidores públicos, ya que, si no se realiza, ellos asumirán que su desempeño laboral es el mejor.
No. 13 ¿Cómo realizan el seguimiento para establecer que los servidores públicos hayan mejorado su rendimiento?	Como nuestra Institución es un ente certificado en la norma ISO-9001-2015, cuenta con una evaluación del desempeño dentro de la misma, se realiza un vaciado de los datos obtenidos en la evaluación del desempeño, existe un indicador. En cuanto a la evaluación del desempeño ordinaria el Departamento de Recursos Humanos del MINECO es el responsable de dar el seguimiento respectivo.	No se da seguimiento, por lo que es importante revisar el proceso actual de la evaluación del desempeño para agregarlo. Al implementarlo se llevará un mejor control de cómo va mejorando su rendimiento los colaboradores.
No. 14 ¿Qué acciones se realizan para mejorar las áreas de oportunidad de los colaboradores?	Por ser una Institución Pública, y con dependencia del Ministerio de Economía, se cuenta con un presupuesto limitante y con muchas restricciones. Por estas razones la Dirección y Jefes de Departamento, han iniciado a coordinar con otras instituciones públicas y privadas, para capacitar al personal de forma gratuita a través de plataformas virtuales (Zoom, Google meet, Microsoft teams)	Se continúe coordinando con otras instituciones públicas y privadas capacitaciones para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores por medio de las herramientas virtuales.
No. 15 ¿Qué beneficios pueden alcanzar los servidores públicos al obtener los resultados esperados posterior a la evaluación del desempeño?	Incremento Salarial, aunque desde el año 2018, no se ha realizado uno y Ascenso (Nivel Académico)	Según la Ley de Servicio Civil los beneficios son los siguientes: La evaluación servirá como base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos salariales, de acuerdo con la escala correspondiente y las posibilidades del estado.
No. 16. ¿Cuándo fue la última actualización del instrumento de la evaluación del desempeño?	En el año 2020	Es necesario actualizar el instrumento de evaluación del desempeño y el proceso como tal, siguiendo los lineamientos del Reglamento General de Evaluación del Desempeño, que entró en vigor el 21 de diciembre de 2021.

No. 17 ¿Considera que es necesario actualizar el instrumento de evaluación del desempeño?	No, porque es un método que se evalúa con base a competencias.	Si es necesario actualizar el instrumento y el proceso siguiendo los lineamientos del Reglamento General de Evaluación del Desempeño, que entró en vigor el 21 de diciembre de 2021.
No. 18 ¿Qué acciones propone para mejorar el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución?	Capacitar a los Jefes antes de iniciar con el proceso de evaluación del desempeño para brindarles retroalimentación y que la evaluación sea lo más objetiva. A los colaboradores también es necesario capacitarlos para que conozcan el método utilizado para evaluarlos y la importancia de medir cada factor.	Es necesario incluir dentro del proceso de evaluación del desempeño capacitaciones para los jefes, para que conozcan el instrumento, como se utiliza y los errores que se cometen al evaluar, para que la evaluación sea objetiva. En cuanto a los colaboradores la capacitación deberá estar enfocada a que conozcan los beneficios de conocer su rendimiento, sus fortalezas y áreas de oportunidad y que acciones ayudarán a mejorar su desempeño.
SERIE II		
Pregunta	Respuesta	Análisis
No.1 ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los consumidores • Educarlos sobre sus Derechos y Obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo principal de la Institución es promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia.
No. 2 ¿Cómo contribuye su Departamento a lograr los objetivos de la Institución?	En cada uno de los procesos de Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Contratación de personal • Capacitación • Evaluación del desempeño 	El Departamento de Recursos Humanos debe involucrarse más en cada uno de los procesos a cargo de su departamento.
No. 3 ¿Considera que la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales?	No, considero que es necesario revisar los factores específicos y alinearlos a los objetivos de la Institución.	Se deben evaluar factores más específicos, los cuales deberán alinearse a los objetivos institucionales.

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

4.3. Entrevistas Jefes de Departamento

Se procedió a entrevistar a los jefes de cada uno de los departamentos de la Institución para conocer su opinión respecto al proceso actual de evaluación del desempeño, obteniendo la siguiente información:

Tabla 3

Pregunta No. 1 ¿Por qué es importante para usted, la evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Medir como el colaborador ha ido creciendo dentro de la Institución, como ha incrementado su desempeño	Se estableció que cada Jefe de Departamento conoce la importancia de evaluar el desempeño de sus colaboradores.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Se mide la eficacia del personal, para comprobar que cumpla con los objetivos organizacionales.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Con el resultado de la misma se pone en evidencia lo que el trabajador está realizando en un determinado tiempo.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Ayuda a mejorar en las decisiones que uno como Jefe pueda tomar.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Para medir el rendimiento de las personas en su área de trabajo.	
Jefe Departamento Jurídico	Porque es la forma de conocer en ambas vías el desarrollo de las actividades que se realizan y establecer las comunicaciones necesarias en el desempeño del puesto.	
Jefe Departamento Administrativo	Porque ayuda a medir el desempeño del colaborador.	
Jefe Departamento Informática	Porque se ve el rendimiento de cada persona.	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Se mide el rendimiento de cada colaborador.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 4

Pregunta No. 2 ¿Quién es el responsable de realizar la programación de la evaluación del desempeño dentro de la Institución?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Departamento de Recursos Humanos DIACO.	Se determinó que el responsable de realizar la

Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Departamento de Recursos Humanos DIACO.	programación de la evaluación del desempeño dentro de DIACO, es el Departamento de Recursos Humanos.
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Departamento de Recursos Humanos DIACO, definen el proceso, realizan la programación.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	De acuerdo con el procedimiento, se realiza una vez al año y es el Departamento de Recursos Humanos DIACO, el responsable.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Dirección conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos de DIACO.	
Jefe Departamento Jurídico	El Departamento de Recursos Humanos de DIACO.	
Jefe Departamento Administrativo	Por antecedentes, es el Departamento de Recursos Humanos de DIACO.	
Jefe Informática	El responsable directo es Dirección.	
Jefe Sedes Departamentales	Dirección conjuntamente con Recursos Humanos del Ministerio de Economía.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 5

Pregunta No. 3 ¿Por qué medio se le informa de la programación para realizar la evaluación del desempeño dentro de su Departamento?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	El Departamento de Recursos Humanos de DIACO envía un oficio, recordando las fechas programadas para efectuar la evaluación del desempeño al personal.	Se estableció que el Departamento de Recursos Humanos utiliza medios de comunicación formales para trasladar la programación para realizar la evaluación del desempeño dentro de los diferentes Departamentos.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	El Departamento de Recursos Humanos de DIACO envía un oficio y correo electrónico, en ambos documentos se indica la programación para realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	No se informa, se establece con base al procedimiento ya establecido.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	El Departamento de Recursos Humanos de DIACO envía un memorándum y correo electrónico con la información.	

Jefe Departamento Desarrollo Institucional	No se informa de la Programación para realizar la evaluación del desempeño.	
Jefe Departamento Jurídico	No se informa de la Programación para realizar la evaluación del desempeño en su Departamento.	
Jefe Departamento Administrativo	El Departamento de Recursos Humanos envía correo electrónico, informando las fechas programadas para realizar la evaluación del desempeño en el Departamento.	
Jefe Departamento Informática	Se informa a través de oficio o correo electrónico.	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Se informa vía correo electrónico.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 6

Pregunta No. 4 ¿Qué medio utiliza para informar a su personal (servidores públicos) de la fecha que realizará la evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Le informo a mi personal verbalmente y a través de un oficio de comunicación, la fecha programa para realizar la evaluación del desempeño dentro del Departamento.	Se determinó que la mayoría de Jefes Inmediatos utiliza medios de comunicación formales para trasladar la programación a su personal.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Se les informa a través de correo electrónico, la programación.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Se realiza a través de una reunión para dar a conocer la programación.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Se hace de manera verbal.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Se realiza de forma verbal y escrita a través de oficio.	
Jefe Departamento Jurídico	No se les informa, cuando ya se ha realizado la evaluación se le traslada el resultado y el análisis del mismo.	
Jefe Departamento Administrativo	No se les informa, hasta que se realiza la evaluación, se traslada el resultado obtenido.	
Jefe Departamento Informática	A través de correo electrónico.	

Jefe Departamento Sedes Departamentales	Se realiza vía correo electrónico	
---	-----------------------------------	--

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 7

Pregunta No. 5 ¿Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño a su personal?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Anualmente	La información obtenida de los Jefes Inmediatos difiere con la que proporcionaron los colaboradores, ya que indicaban que la evaluación del desempeño se les realizaba de forma mensual, trimestral, semestral y anual. Se debe definir la periodicidad en la que se realizará la evaluación del desempeño, en el Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil se menciona que debe realizarse una vez al año.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Se realiza anualmente	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Anualmente	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Una vez al año	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Anualmente	
Jefe Departamento Jurídico	Una vez al año	
Jefe Departamento Administrativo	Anualmente	
Jefe Departamento Informática	Anualmente	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Anualmente	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 8

Pregunta No. 6 ¿Qué factores se evalúan en los instrumentos de evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Factores generales, deben ser más específicos (factores de acuerdo con puesto de trabajo).	La mayoría de los Jefes considera que los factores que se evalúan en el instrumento de evaluación del desempeño son muy generales.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Se evalúan factores generales y específicos del puesto.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Competencias laborales, factores relacionados al puesto de trabajo y factores específicos.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Factores generales.	

Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Responsabilidad, Conocimientos del puesto, proactividad.	
Jefe Departamento Jurídico	Competencias: Liderazgo, iniciativa orientación al cliente, eficiencia, adaptación al cambio, trabajo en equipo, colaboración, transparencia, Toma de decisiones.	
Jefe Departamento Administrativo	Se evalúan factores generales y específicos.	
Jefe Departamento Informática	Factores generales	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Factores generales, actualmente se cuentan únicamente con dos formatos para evaluar todos los puestos.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 9

Pregunta No. 7 ¿Cómo pondera cada uno de los factores utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Del 01 al 04.	Se estableció que los Jefes no recordaban como se ponderaban los factores en la evaluación del desempeño.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Deficiente, regular, excelente, supera las expectativas.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Deficiente, bueno y malo.	Se ponderan como Excelente, Bueno, Regular y Deficiente.
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Bueno, malo y regular.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Excelente, bueno y regular.	
Jefe Departamento Jurídico	Del 01 al 05.	
Jefe Departamento Administrativo	Acorde a la pregunta, del 01 al 05.	
Jefe Departamento Informática	Eficiente, bueno, regular y malo.	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	De Malo a Excelente, con escala de 01 a 05. Se evalúan tres competencias con ponderación distinta	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 10

Pregunta No. 8 ¿Cómo informa a los servidores públicos a su cargo, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Cuando firman el formato de evaluación del desempeño, en una reunión personalizada.	No se realizan reuniones cara a cara, los Jefes entregan el formato de evaluación a su personal para que firme y así se entera de su resultado. Se debe implementar la retroalimentación, para que traslade su justificación del porque coloco la nota y que acciones serán necesarias para que el colaborador mejore su desempeño.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Cuando firma la evaluación del desempeño, en una reunión personal.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Reunión personal, para dar a conocer los resultados obtenidos y felicitarlo por el trabajo realizado.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Cuando firman el formulario de registro y conocen el punteo obtenido en la evaluación del desempeño.	
Jefe Desarrollo Institucional	Evaluación personalizada directa.	
Jefe Departamento Jurídico	Cuando se entregan los resultados obtenidos, si están de acuerdo con el mismo, firman y si no se discuten los aspectos que indica el colaborador, se puede reconsiderar si son válidos.	
Jefe Departamento Administrativo	Reunión con cada colaborador, se les informa según su puntaje y lo que corresponda, ya sea una felicitación o áreas a mejorar.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 11

Pregunta No. 9 ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a su personal en las actividades que realiza?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Constantemente, como estamos certificados bajo la norma ISO-9001-2015. Se realiza mensualmente, indicando los puntos de mejora.	La mayoría de Jefes indicó que la retroalimentación se brinda de acuerdo con las necesidades que surjan en su Departamento.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Por estar certificados bajo la norma ISO-9001-2015, se realizaba dos veces al año,	

	pero en el 2019 fue la última retroalimentación.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Cuando se realizan cambios en los manuales de procedimientos con los que debe cumplir mi Departamento. Se efectúa una reunión en nuestra oficina.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Cuando se requiere o cuando es necesario, por observar errores, para mejorar directamente.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Bimestral, para realizarlo estratégicamente según la necesidad del Departamento, se indican acciones a implementar.	
Jefe Departamento Jurídico	El seguimiento depende de cuando muestren deficiencias o requerimientos de otras áreas.	
Jefe Departamento Administrativo	Se realiza según la necesidad del Departamento, de manera semanal se les brinda seguimiento a las diferentes áreas a mi cargo ya sea por escrito, correo electrónico o verbalmente.	
Jefe Departamento Informática	Mensualmente se realiza a través de un oficio para que tengan conocimiento de lo que se está realizando como Departamento.	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Cuando existen deficiencias en su puesto de trabajo, se brinda la retroalimentación respectiva.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 12

Pregunta No. 10 ¿Realiza el Diagnostico de Necesidades de Capacitación de su Departamento, con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Sí, los temas a capacitar: Autorización libros, información consumidores virtual, comercio electrónico.	Se estableció que el DNC no se realiza con base a la evaluación del desempeño sino de acuerdo con las necesidades que observan los Jefes en sus departamentos, que consideran que su personal debe fortalecer.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Sí, ya que existe un formato de DNC y se menciona que debe llenarse con base a los resultados obtenidos en la	

	evaluación del desempeño, aunque en mi Departamento el 90% de los resultados son buenos y el restante 10% no es por conocimientos sino por actitudes.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Si, de acuerdo con la necesidad, para hacer el trabajo con mayor eficiencia, motivar al personal, mejorar día a día.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	No, se realiza con base a las necesidades del Departamento.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	No, el DNC se realiza con acciones objetivas y prácticas para el desarrollo de las diferentes actividades del Departamento.	
Jefe Departamento Jurídico	No se toma de los resultados de la Evaluación del Desempeño, sino se realiza con base a las necesidades propias del Departamento.	
Jefe Departamento Administrativo	No, se realiza con base a las necesidades del puesto.	
Jefe Departamento Informática	Si, se realiza con base a las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.	
Jefe Departamento de Sedes Departamentales	No, el DNC se realiza con base a las deficiencias técnicas detectas en el Departamento.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 13

Pregunta No. 11 ¿Por qué considera que es importante conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de su personal?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Para que este la persona adecuada en el puesto adecuado.	Los Jefes indicaban que era necesario conocer las fortalezas para aprovecharlas y disminuir las áreas de mejora.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Para poder desarrollar un mejor colaborador en función de los resultados. Trasladar al personal donde se sienta más motivado.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza para realizar el trabajo, para sobresalir. • Ayuda a seguir creciendo. Si no se le dice a un colaborador en que está	

	fallando asume que está realizando bien sus actividades.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Se motiva al personal, para que se esfuerce por alcanzar los objetivos generales del Departamento.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Al potenciar las Fortalezas y Oportunidades se minimiza las Amenazas y Debilidades, se trabaja mejor.	
Jefe Departamento Jurídico	Porque mejora el desempeño del trabajador, hay mejores resultados y cumplimiento de metas.	
Jefe Departamento Administrativo	El trabajo estará al día y se atenderán las auditorías. Desarrollar las fortalezas de cada colaborador.	
Jefe Departamento Informática	Para aprovechar las fortalezas y debilidades para analizar cómo se mejoran.	
Jefe Departamento Sedes Departamentales	Fortalezas porque son puntos que nos apoyaran para alcanzar los objetivos de la organización y las debilidades para mejorar las carencias que se tienen y la necesidad de fortalecer las mismas.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 14

Pregunta No. 12 ¿Considera que el instrumento de evaluación del desempeño utilizado actualmente es objetivo?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	No, los factores a evaluar deben ser directamente al puesto, demostrar lo que se realiza diariamente.	Indicaban que no, debido a que los factores que se evalúan son muy generales, y no se evidencia el trabajo, deben ser más específicos.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	No, algunos aspectos que se evalúan, dejan fuera algunas otras ponderaciones. Los factores a evaluar deben ser más específicos.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	No, los factores que se evalúan son muy generales, no se da la oportunidad de conocer al colaborador más a fondo, en lo que realiza.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	No, los factores que se evalúan son muy generales, no	

	se puede evidenciar el trabajo, se debe mejorar esos aspectos.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	No, porque las opciones de ponderación son poco flexibles.	
Jefe Departamento Jurídico	Sí, porque contiene todas las áreas necesarias para evidenciar el desarrollo de las actividades de cada uno de los evaluados.	
Jefe Departamento Administrativo	Si, se califica según la proactividad y desempeño de cada colaborador.	
Jefe Departamento Informática	Sí, porque analiza generalmente el desempeño del personal que conforma el Departamento.	
Jefe Departamento de Sedes Departamentales	Sí, porque está direccionado a recabar información de las personas en el desempeño de sus actividades.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 15

Pregunta No. 13 ¿Qué cambios propondría en el instrumento de evaluación del desempeño actual?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Factores a evaluar sean más específicos, directos al puesto, que se pueda demostrar lo que realiza diariamente.	Algunos Jefes volvieron a mencionar que los factores a evaluar deben ser más específicos, otros indicaban que la ponderación debería ser ajustada.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Factores a evaluar más específicos, para provocar cambios positivos en el personal.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Factores a evaluar más específicos, a la labor de cada uno de los Departamentos.	La ponderación debe actualizarse de acuerdo con la tabla de calificación cuantitativa y cualitativa establecida en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Factores a evaluar más específicos.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Las opciones de ponderaciones, que sean más flexibles.	
Jefe Departamento Jurídico	Sería en el proceso como tal, debería ser en forma unilateral, de ambas vías la calificación.	
Jefe Departamento Administrativo	En el instrumento ninguno, en el proceso que se implementen incentivos para motivar al	

	personal, siempre y cuando haya compromiso.	
Jefe Departamento Informática	Ninguno	
Jefe Departamento de Sedes Departamentales	Que la ponderación sea readecuada y en cuanto al proceso que se brinde capacitación al evaluador y evaluado sobre el proceso de la evaluación del desempeño.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

SERIE II

Tabla 16

Pregunta No. 1 ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Educar y defender los Derechos de los Consumidores.	La mayoría de los Jefes tiene conocimiento de los objetivos Institucionales.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Velar por el respeto de los derechos de los consumidores y el cumplimiento de las obligaciones de los proveedores.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al consumidor y usuario. • Fortalecer las áreas y departamentos que tengan relación con el consumidor. • Quejas. 	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Promover los Derechos de los Consumidores según la Ley. • Defender a los consumidores, para resolver las controversias. • Divulgación de la Ley. 	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Operativos: Encargados de promover y defender los Derechos del Consumidor, Estratégicos e Institucionales: Fomentar las relaciones equitativas entre el consumidor y proveedor.	
Jefe Departamento Jurídico	Promover los derechos y obligaciones de los consumidores. Divulgar la legislación en materia de protección al consumidor y defender a los consumidores y usuarios para resolver las	

	controversias que existan con los proveedores.	
Jefe Departamento Administrativo	Resolver las inconformidades de los consumidores por medio de las conciliaciones de manera satisfactoria. Atender con brevedad las quejas interpuestas.	
Jefe Departamento Informática	Defender los derechos de los consumidores y usuarios	
Jefe Departamento de Sedes Departamentales	Divulgar, promover y defender los derechos de los consumidores y usuarios.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 17

Pregunta No. 2 ¿Cómo contribuye su Departamento a lograr los objetivos de la Institución?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	Con brindar capacitaciones, más personas empoderadas, menos errores al comprar, consumidores exigentes. Se crea una cultura de consumo responsable.	Cada Departamento contribuye al logro de los objetivos institucionales, de acuerdo con su función.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	Protección y respeto de los Derechos de los consumidores.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al proceso de Atención al Consumidor. • Procesos operativos cumplan con sus actividades. • Compra insumos para las labores diarias (proceso compras). 	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Objetivo dos, iniciamos el proceso de la queja, si no se resuelve favorable se traslada el expediente de la queja al Departamento Legal.	
Jefe Departamento Desarrollo Institucional	Realizando el seguimiento del alcance de los resultados institucionales (metas). Actualmente la meta es atender al 28% del total de consumidores y usuarios, según el Plan Operativo Anual (POA).	
Jefe Departamento Jurídico	En defender los derechos de los consumidores al momento	

		de establecer dentro de las resoluciones las sanciones y en forma conciliatoria las quejas interpuestas.
Jefe Administrativo	Departamento	Atender las necesidades del personal (suministros, insumos, servicios básicos) y la administración de los bienes, para su debido resguardo.
Jefe de Informática	Departamento de	Atender al usuario interno y externo, para mejorar los procesos y la atención al consumidor.
Jefe Departamentales	Departamento de Sedes	Implementando las políticas y planes operativos que se efectúan en la ciudad capital replicándolos a nivel nacional.

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

Tabla 18

Pregunta No. 3 ¿Considera que la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales?

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe Departamento Asesoría al Proveedor y Consumidor	No, Se deben realizar las modificaciones necesarias para alinearla con los objetivos institucionales.	El 50% de los Jefes considera que si están alineados los objetivos institucionales con la evaluación del desempeño. Los otros Jefes consideran que no porque el instrumento es aplicado a todo el Ministerio y no por Unidad Ejecutora.
Jefe Departamento Verificación y Vigilancia	No, porque se da prioridad a aspectos generales y no específicos, debe estar alineado con las metas, debe ser reestructurado el proceso.	
Jefe Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	No, Es muy general, no está enfocado.	
Jefe Departamento de Servicios al Consumidor	Sí, Porque académicamente están ocupando el puesto ideal algunos colaboradores.	
Jefe Desarrollo Institucional	Sí, porque si los colaboradores hacen bien su trabajo eso repercute a que se brinde un buen servicio al consumidor y usuario.	
Jefe Departamento Jurídico	Sí, porque contempla los aspectos principales en materia de protección al consumidor.	

Jefe Administrativo	Departamento	Sí, debido a que abarca los factores de evaluación básicos.	
Jefe Informática	Departamento	Sí, debido a que se consideran factores, que miden el servicio prestado a los usuarios y relacionados con el cumplimiento de las metas.	
Jefe Departamentales	Departamento Sedes	No, porque el Instrumento de evaluación del desempeño es aplicado a todo el Ministerio y los objetivos son distintos para cada Institución. Debería elaborarse un instrumento para cada Unidad Ejecutora.	

Nota: Datos recopilados en la entrevista dirigida a los Jefes de Departamento de DIACO, realizada durante el mes de julio del año 2022.

4.4. Análisis del proceso de evaluación

Por medio de la investigación de campo realizada en Diaco, se determinó el proceso de evaluación del desempeño que se realiza en DIACO.

Se comprobó que la Institución no cuenta con un Manual del proceso de evaluación del desempeño, según el Reglamento General de la Evaluación del Desempeño es responsabilidad de las Instituciones del Organismo Ejecutivo afectas a la Ley de Servicio Civil, el de elaborar el manual e instructivos de aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño inicia cuando la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Economía –MINECO- envía a DIACO circular donde se brindan los lineamientos para realizar la evaluación del desempeño y se adjuntan los dos formatos a utilizar y la programación. El Departamento de Recursos Humanos de DIACO traslada esta información a los Jefes de Departamento a través de memorándum, solicitando que se proceda con lo solicitado en el plazo indicado.

Al recibir este documento la mayoría de jefes informa a su personal ya sea verbalmente o a través de correo electrónico que estará evaluando su desempeño. Lo mencionado anteriormente se comprobó cuando se entrevistó al personal quien indicaba que por los medios mencionados se enteraba de que se evaluaría su desempeño.

Los Jefes proceden a evaluar a su personal, después de tener el resultado obtenido, la mayoría de ellos programa reuniones personalizadas para trasladar la nota que obtuvo cada colaborador y brindar la retroalimentación respectiva. Si el colaborador está de acuerdo con el resultado procede a firmar el formato.

Los Jefes al tener los formatos de evaluación firmados por el personal de su Departamento proceden a trasladar los mismos al Departamento de Recursos Humanos de DIACO. Ellos reciben dichos documentos, proceden a sacar una copia la cual se archiva en el expediente original del personal y trasladan el formato original a la Dirección de Recursos Humanos del MINECO, quien es el encargado de enviar a la Oficina Nacional de Servicio Civil el formato original de cada Institución a su cargo.

Se evidenció que el Departamento de Recursos Humanos, no cuenta con una base de datos donde se registre el resultado obtenido de cada servidor público. La misma podría ser utilizada para comparar si los resultados de los colaboradores han mejorado en cada periodo de evaluación.

4.4.1. Análisis del formato de evaluación del desempeño de DIACO

Se analizó el formato de evaluación del desempeño utilizado actualmente en la institución, con base a los lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño. En el artículo 10 se menciona: que la evaluación ordinaria es la que determina el desempeño y rendimiento del servidor público, y debe ser realizada por el jefe inmediato del evaluado. También se indica que deberá realizarse una vez al año y los resultados obtenidos en cada evaluación permitirán a las instituciones determinar los planes de acción de mejora, necesidades de capacitación o servir de base para las acciones del personal correspondientes.

De acuerdo a la información obtenida del Departamento de Recursos Humanos y colaboradores, si es el Jefe Inmediato que evalúa el desempeño de su personal. La evaluación no tiene una periodicidad establecida para realizarse, debido a que algunos jefes la realizan en forma mensual, trimestral, semestral y anual.

En cuanto al formato utilizado se pudo establecer que evalúa las competencias:

- **Cardinales:** Competencias relevantes para la institución, las cuales se desea que todo el personal las posea y las desarrolle en su totalidad.
- **Genéricas:** Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.
- **Específicas:** Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones específicas a un conjunto de ocupaciones.

Referente al instrumento de evaluación en El Reglamento de la Ley de Servicio Civil en su artículo 48 se menciona que: 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.

Asimismo, en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño en el Artículo 7 se indica que: **Es responsabilidad de las instituciones del Organismo Ejecutivo afectas a la Ley de Servicio Civil, elaborar el manual e instructivos de aplicación del proceso de evaluación del desempeño, así como los instrumentos y metodología a utilizar de acuerdo a sus características específicas**, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico y el presente Reglamento.

Se realizó la consulta a la Oficina Nacional de Servicio Civil, si existía un instrumento específico que debía utilizar cada institución para aplicar la evaluación del desempeño, la respuesta fue que actualmente no existe un formato estándar, cada Ministerio o institución debe elaborar sus instrumentos con base a sus características específicas, siguiendo los lineamientos que se indican en el Reglamento de la Evaluación del Desempeño.

El instrumento que se utiliza para evaluar el desempeño de: Directores, Subdirectores, Jefes y Coordinadores es el siguiente:

MINISTERIO DE ECONOMÍA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		GOBIERNO de GUATEMALA REPUBLICA DE GUATEMALA		MINISTERIO DE ECONOMÍA		VICERRECTORÍA GUATEMALA 2014-2015	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORDINARIA							
Categorías de puestos a evaluar: <input type="checkbox"/> Directores <input type="checkbox"/> Subdirectores <input type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Coordinadores							
Código de puesto:				Código de empleado:			
Nombre y apellidos del evaluado:							
Puesto nominal:				Puesto funcional:			
Dependencia:				Fecha de ingreso:			
Nombre del evaluador:							
Puesto funcional del evaluador:							
Período de Evaluación:				Fecha de Evaluación:			
INSTRUCCIONES: a continuación encontrará series de competencias a evaluar en el trabajador, las cuales deberá calificar de la siguiente manera.							
Excelente, Bueno, Regular, Deficiente							
Marque con una "X", el cuadro en blanco del valor que considere el más adecuado en cada aspecto, es importante que marquen solo una casilla de la escala de medición para evitar la alteración de porcentajes.							
* No está demás solicitar su mayor objetividad al calificar cada una de las competencias del trabajador *							
Competencias Cardinales 30%							
1. Son las competencias relevantes para la institución las cuales se desea que todo su personal las posea y las desarrolle en su totalidad.							
Competencias a evaluar		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
1.1	Compromiso con la calidad de trabajo						
1.2	Conciencia Organizacional						
1.3	Ética						
1.4	Iniciativa						
1.5	Integridad						
1.6	Puntualidad						
1.7	Respeto						
1.8	Responsabilidad personal						
1.9	Identidad con la Organización						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Genéricas 20%							
2. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
Competencias a evaluar		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
2.1	Gestión del tiempo						
2.2	Capacidad de automotivación						
2.3	capacidad de toma de decisiones						
2.4	Creatividad						
2.5	Capacidad de comunicación						
2.6	Habilidad para aplicar el propio conocimiento						
2.7	Flexibilidad						
2.8	Pensamiento crítico racional						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Específicas 50%							
3. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
Competencias a evaluar		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
3.1	Conducción de personas						
3.2	Dirección de equipos de trabajo						
3.3	Empoderamiento						
3.4	Liderar con ejemplo						
3.5	Liderazgo						
3.6	Visión Estratégica						
3.7	Emprendedor						
3.8	Orientación a resultados						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
RESULTADO GENERAL						0	

1	ÁREAS DE MEJORA	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2	COMENTARIOS DEL EVALUADOR	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3	COMENTARIOS DEL EVALUADO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<hr/>		
Firma y sello del Evaluador		Firma del Evaluado

NOTA: El trabajador deberá ser retroalimentado, felicitado, capacitado, reubicado u objeto de régimen disciplinario de acuerdo al puntaje total obtenido de los aspectos evaluados, considerando para el efecto la escala siguiente:

1 - 50	Muy Inferior:	Con frecuencia presenta dificultades en el desempeño de su puesto
51 - 74	Inferior:	El colaborador no alcanza los resultados y dista del resultado satisfactorio
75 - 80	Satisfactorio :	El colaborador alcanza los resultados satisfactorios. Nota mínima aceptable 75 puntos
81 - 90	Sobresaliente:	El colaborador supera el rendimiento promedio establecido, cumple con las funciones
91 - 100	Excelente:	El colaborador supera de forma excelente el desempeño esperado en el puesto, logrando, metas y

El instrumento que se utiliza para evaluar el desempeño de: Profesionales, Profesionales en informática, Técnicos, Asistentes Profesionales, Secretarías y Operativos.

MINISTERIO DE ECONOMÍA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		GOBIERNO de GUATEMALA REPUBLICA DE GUATEMALA		MINISTERIO DE ECONOMÍA		REGISTRARIO GUATEMALA 1985-1986	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORDINARIA							
Categorías de puestos a evaluar: <input type="checkbox"/> Profesionales <input type="checkbox"/> Profesionales en informática <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Asistentes profesionales <input type="checkbox"/> Secretarías <input type="checkbox"/> Operativos							
Código de puesto:				Código de empleado:			
Nombre y apellidos del evaluado:							
Puesto nominal:				Puesto funcional:			
Dependencia:				Fecha de ingreso:			
Nombre del evaluador:							
Puesto funcional del evaluador:							
Período de Evaluación:				Fecha de Evaluación:			
INSTRUCCIONES: a continuación encontrará series de competencias a evaluar en el trabajador, las cuales deberá calificar de la siguiente manera. Excelente, Bueno, Regular, Deficiente Marque con una "X", el cuadro en blanco del valor que considere el más adecuado en cada aspecto, es importante que marquen solo una casilla de la escala de medición para evitar la alteración de porcentajes. *No está demás solicitar su mayor objetividad al calificar cada una de las competencias del trabajador*							
Competencias Cardinales 30%							
1. Son las competencias relevantes para la institución las cuales se desea que todo su personal las posea y las desarrolle en su totalidad.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
1.1	Compromiso con la calidad de trabajo						
1.2	Conciencia Organizacional						
1.3	Ética						
1.4	Iniciativa						
1.5	Integridad						
1.6	Puntualidad						
1.7	Respeto						
1.8	Responsabilidad personal						
1.9	Identidad con la Organización						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Genéricas 20%							
2. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
2.1	Gestión del tiempo						
2.2	Capacidad de automotivación						
2.3	capacidad de toma de decisiones						
2.4	Creatividad						
2.5	Capacidad de comunicación						
2.6	Habilidad para aplicar el propio conocimiento						
2.7	Flexibilidad						
2.8	Pensamiento crítico racional						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Específicas 50%							
3. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
3.1	Colaboración						
3.2	Comunicación eficaz						
3.3	Dinamismo						
3.4	Pensamiento analítico						
3.5	Productividad						
3.6	Trabajo en equipo						
3.7	Calidad y mejora continua						
3.8	Relaciones interpersonales						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
RESULTADO GENERAL						0	

1	ÁREAS DE MEJORA	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>															
2	COMENTARIOS DEL EVALUADOR	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>															
3	COMENTARIOS DEL EVALUADO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>															
<hr style="width: 40%; margin: 0 auto;"/> Firma y sello del Evaluador		<hr style="width: 40%; margin: 0 auto;"/> Firma del Evaluado															
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Vo.Bo. Autoridad Administrativa Superior																	
Nota: el visto bueno de la autoridad administrativa superior aplica únicamente cuando el evaluador es el Jefe de un Departamento o Sección																	
<p>NOTA: El trabajador deberá ser retroalimentado, felicitado, capacitado, reubicado u objeto de régimen disciplinario de acuerdo al puntaje total obtenido de los aspectos evaluados, considerando para el efecto la escala siguiente:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 10%;">1 - 50</td> <td style="width: 20%;">Muy Inferior:</td> <td>Con frecuencia presenta dificultades en el desempeño de su puesto</td> </tr> <tr> <td>51 - 74</td> <td>Inferior:</td> <td>El colaborador no alcanza los resultados y dista del resultado satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>75 - 80</td> <td>Satisfactorio :</td> <td>El colaborador alcanza los resultados satisfactorios. Nota mínima aceptable 75 puntos</td> </tr> <tr> <td>81 - 90</td> <td>Sobresaliente:</td> <td>El colaborador supera el rendimiento promedio establecido, cumple con las funciones</td> </tr> <tr> <td>91 - 100</td> <td>Excelente:</td> <td>El colaborador supera de forma excelente el desempeño esperado en el puesto, logrando, metas y</td> </tr> </table>			1 - 50	Muy Inferior:	Con frecuencia presenta dificultades en el desempeño de su puesto	51 - 74	Inferior:	El colaborador no alcanza los resultados y dista del resultado satisfactorio	75 - 80	Satisfactorio :	El colaborador alcanza los resultados satisfactorios. Nota mínima aceptable 75 puntos	81 - 90	Sobresaliente:	El colaborador supera el rendimiento promedio establecido, cumple con las funciones	91 - 100	Excelente:	El colaborador supera de forma excelente el desempeño esperado en el puesto, logrando, metas y
1 - 50	Muy Inferior:	Con frecuencia presenta dificultades en el desempeño de su puesto															
51 - 74	Inferior:	El colaborador no alcanza los resultados y dista del resultado satisfactorio															
75 - 80	Satisfactorio :	El colaborador alcanza los resultados satisfactorios. Nota mínima aceptable 75 puntos															
81 - 90	Sobresaliente:	El colaborador supera el rendimiento promedio establecido, cumple con las funciones															
91 - 100	Excelente:	El colaborador supera de forma excelente el desempeño esperado en el puesto, logrando, metas y															

Se determinó que existen diferencias entre ambos instrumentos, esto debido a que las competencias específicas para Jefaturas son distintas a la de puestos de profesionales y operativos.

Tabla 19

Competencias específicas por puestos

No.	Competencias específicas Jefaturas	Competencias específicas, profesionales y operativo
1	Conducción de personas	Colaboración
2	Dirección de quipos de trabajo	Comunicación eficaz
3	Empoderamiento	Dinamismo
4	Liderar con ejemplo	Pensamiento analítico
5	Liderazgo	Productividad
6	Visión Estratégica	Trabajo en equipo
7	Emprendedor	Calidad y mejora continua
8	Orientación a resultados	Relaciones interpersonales

Nota: Elaboración propia con información de los instrumentos de evaluación del desempeño de DIACO a julio 2022.

Los resultados de la evaluación deben ser analizados e interpretados de acuerdo con la tabla de calificación cuantitativa y cualitativa del punteo obtenido, esto según lo estipulado en el Artículo 14 del Reglamento de la Evaluación del Desempeño. Se observó que la tabla de calificaciones del instrumento de DIACO es distinta porque cuenta con cinco rangos, la calificación cuantitativa tiene diferentes punteos, la escala de calificación es diferente y por último las definiciones tienen otros conceptos.

Al analizar el proceso de evaluación del desempeño de DIACO, se pudo establecer que únicamente se realizan dos etapas: Evaluación y retroalimentación y la elaboración de informe de resultados, pero las mismas deben ser mejoradas. Asimismo, para dar cumplimiento al Reglamento de Evaluación del Desempeño se deben implementar las otras etapas: planificación, la sensibilización y capacitación y el seguimiento respectivo.

Derivado de lo anterior, es necesario diseñar el manual de aplicación del proceso de evaluación del desempeño en DIACO, el cual contenga las cinco etapas que se indican en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño, siendo estas: Planificación; Sensibilización y Capacitación; Evaluación y retroalimentación; Seguimiento y, Elaboración de informe de resultados, el objetivo es que se ejecute de manera técnica y objetiva el proceso de evaluación del desempeño, esto con el fin de apoyar el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos.

CONCLUSIONES

1. Se estableció que actualmente la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, omite varios pasos del proceso de evaluación del desempeño establecido en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño, siendo estas la etapa de planificación, sensibilización y capacitación y el seguimiento respectivo. Las etapas que si realiza son las de Evaluación y retroalimentación y la elaboración de informe de resultados, mismas que presentan deficiencias.
2. Se determinó que el responsable de planificar, realizar y brindar el seguimiento al proceso de evaluación del desempeño dentro de Institución es el Departamento de Recursos Humanos de DIACO, quien coordina conjuntamente con el Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Economía.
3. Se estableció que cada Jefe Inmediato es el encargado de realizar la evaluación del desempeño al personal a su cargo, en distinta forma, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual.
4. Se determinó la necesidad de diseñar el Manual de proceso de evaluación del desempeño con base a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de la Evaluación del Desempeño, desarrollando las actividades para las etapas de: Planificación; Sensibilización y capacitación; Evaluación y retroalimentación; Seguimiento y, Elaboración de informe de resultados. Con la finalidad de que el proceso se ejecute de manera técnica y objetiva, apoyando el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO- debe implementar las etapas de planificación, sensibilización y capacitación y el seguimiento respectivo; y mejorar las etapas de evaluación y retroalimentación y la elaboración de informe de resultados, lo anterior, para dar cumplimiento a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de Evaluación del Desempeño.
2. Que el Departamento de Recursos Humanos de DIACO, mejore el proceso de evaluación del desempeño, implementando las etapas que no se realizan. Asimismo, brindar el seguimiento respectivo hasta concluir dicho proceso. Además, se deberán implementar registros y cuadros que le permitan llevar un mejor control de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, esto le permitirá comparar resultados anteriores con los actuales y establecer si se ha mejorado el desempeño laboral del colaborador o ha bajado su rendimiento, y con ello definir las acciones correctivas necesarias.
3. Se recomienda que los Jefes Inmediatos de cada uno de los Departamentos que conforman la Diaco, evalúen el desempeño de los colaboradores a su cargo, una vez al año. Lo anterior, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de Servicio Civil en el artículo 73: los jefes de dependencia, debe evaluar por lo menos una vez al año a todos los servicios públicos bajo su supervisión y el Reglamento de La Ley de Servicio Civil en su artículo 46 donde se menciona que la evaluación ordinaria deberá realizarse una vez al año.
4. Implementar el Manual de proceso de evaluación del desempeño diseñado para Diaco y con ello dar cumplimiento a las normas y lineamientos establecidos en el Reglamento General de la Evaluación del Desempeño, realizando las etapas de Planificación; Sensibilización y capacitación; Evaluación y retroalimentación; Seguimiento y, Elaboración de informe de resultados, con la finalidad de que el proceso de evaluación del desempeño se ejecute de manera técnica y objetiva, apoyando el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Reglamento de la Ley de Servicio Civil (1998).
- Alles, A. (2017). *Desempeño por competencias: estrategia: evaluación de personas: desarrollo 360o*. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, A. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en una área de recursos humanos: mirando al futuro en el contexto de las nuevas generaciones*. Ediciones Granica, S.A.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Castellanos, A. L. (2012). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para servidores públicos en período de prueba, en la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIX(1), 24-35.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial digital UNID.
- Franklin, F. E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Evaluación del Desempeño Individual*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ley de Servicio Civil (1969).
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Morales, M. L. (2007). *Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la*

- Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.*
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Pablo, J., & Biedma, J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10, 1-18.
- Rivero, R. Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Editorial Ciencias Médicas Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Rodas, L. (2018). *Alcances y Resultados de los instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño, en el Servicio al Derechohabiente de los Centros de Atención Médica Integral para pensionados, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Rodríguez, L., & Álvarez, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28-40.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.
- Werther, W., David, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

ANEXOS



**MANUAL DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN
DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR –DIACO–
SEPTIEMBRE 2022**



Índice

Contenido	No. de Página
1. Objetivos	109
1.1 Objetivo General	109
1.2 Objetivos Específicos	109
2. Alcance	109
3. Normativo	110
4. Criterios Generales para la evaluación del desempeño.....	111
5. Participantes y Responsables	111
6. Método a utilizar	112
6.1 Grados de desempeño	114
7. Proceso General para la evaluación del desempeño	114
8. Etapas de la evaluación ordinaria	115
8.1 Planificación	115
8.1.1. Programación de la evaluación del desempeño	116
8.1.1.1. Recursos	117
8.1.1.2. Cronograma de actividades a realizar	117
8.2. Sensibilización y capacitación	118
8.2.1. Sensibilización al cambio	118
8.3. Evaluación y Retroalimentación	125
8.3.1. Evaluación	125
8.3.2. Retroalimentación	125
8.4. Seguimiento	127
8.5. Elaboración de Informe de Resultados	128
9. Instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño	128
10. Casos especiales para la aplicación de la evaluación del desempeño.....	133
11. Procedimiento para solución de inconformidad de evaluación del desempeño.....	134
12. Registro de Resultados.....	134

1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del presente Manual de Evaluación del Desempeño.

1.1. Objetivo General

Medir el desempeño laboral del colaborador en su puesto de trabajo y de manera general en la Institución, a través de la evaluación de las competencias indispensables, favoreciendo el desarrollo laboral y profesional del personal de la DIACO, y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos organizacionales.

1.2. Objetivos Específicos

- a) Evaluar y reconocer la eficiencia y eficacia del desempeño de los colaboradores, en la ejecución de sus tareas en su puesto de trabajo.
- b) Identificar los aspectos del rendimiento del colaborador tanto positivos como las áreas de oportunidad y que deben ser fortalecidos en los puestos de trabajo con base en los resultados.
- c) Retroalimentar al colaborador, sobre su rendimiento con el fin de apoyar a su desarrollo y mejora continua en el desempeño laboral.
- d) Establecer el diagnóstico de necesidades de capacitación, con base a los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- e) Establecer acciones de recursos humanos tales como, ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas, que apoyen en el desarrollo profesional del colaborador.

2. Alcance

Es aplicable al personal (Servidores Públicos) de los Departamentos que conforman la DIACO: Dirección, Auditoría Interna, Promoción y Asesoría al Consumidor y Proveedor, Servicios al Consumidor, Verificación y Vigilancia, Coordinación de Sedes Departamentales, Legal, Administrativo, Adquisiciones y Contrataciones, Financiero, Desarrollo Institucional, Informática y Recursos Humanos.

3. Marco Normativo

El marco normativo para evaluación del desempeño para la Administración Pública y sus servidores se rige por la Ley de Servicio Civil, Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala. La evaluación del desempeño se encuentra contemplada en el TÍTULO VIII, CAPÍTULO I, Régimen de salarios, 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 servidores 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”.

Asimismo, en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en el Artículo 44 establece: “Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral se establecerá un Programa de evaluación del 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 y 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, dos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

En el Artículo 46 se indica “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 de base para la aplicación del artículo 73 de esta Ley”.

El Reglamento General de Evaluación del desempeño de la Oficina Nacional de Servicio Civil, establece en el Artículo 1. Propósito: “El presente Reglamento tiene como propósito definir las normas y lineamientos generales, para que las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, implementen en el proceso de evaluación del desempeño”.

4. Criterios Generales para la evaluación del desempeño

- La evaluación anual del desempeño abarcará a todos los servidores públicos.
- La evaluación del desempeño se realizará la primera semana del mes de octubre.
- La evaluación del desempeño deberá ser realizada por el Jefe del departamento al personal a su cargo.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación.
- La evaluación del desempeño tendrá efecto correctivo y motivacional.
- El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de administrar y controlar el proceso de evaluación del desempeño.
- El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de enviar la evaluación del desempeño en formato editable a los Jefes de los Departamentos a través de correo electrónico, la primera semana del mes de octubre de cada año.
- Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para: ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas.

5. Participantes y Responsables

Para lograr una exitosa aplicación de la evaluación del desempeño, es necesaria la participación de: El Departamento de Recursos Humanos, evaluadores y evaluados.

- **Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos**

- ✓ Administrar la eficiente aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

- ✓ Asesorar y capacitar a evaluadores y evaluados sobre el método de evaluación del desempeño a utilizar y el uso de los respectivos instrumentos.
- ✓ Dar el seguimiento respectivo a la aplicabilidad de la evaluación del desempeño.

- **Responsabilidad de Evaluadores**

- ✓ Evaluar al personal a su cargo
- ✓ Ser objetivo e imparcial
- ✓ Registrar los resultados de la evaluación del desempeño
- ✓ Apoyar y orientar a los evaluados en los factores que necesite mejorar.
- ✓ Trasladar la Evaluación del Desempeño al Departamento de Recursos Humanos, la tercera semana del mes de octubre de cada año.

- **Responsabilidad de Evaluados**

- ✓ Participar activamente en el proceso de su evaluación.
- ✓ Mantener una actitud positiva, ya que la evaluación del desempeño está orientada a la mejora de su desempeño.
- ✓ Planificar con el evaluador, acciones para mejorar su desempeño.

6. Competencias a evaluar

La evaluación del Desempeño evaluará diferentes competencias. La definición de competencia. Hace referencia a las características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencias a evaluar:

- **Competencias Generales:** Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización.

- Competencias cardinales: Competencias aplicables a todos los integrantes de una organización. Representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.
- Competencias específicas: Aplicables a colectivos específicos, es decir, a un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Beneficios de evaluar competencias

- Es eficaz para la gestión del cambio y la mejora continua.
- Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada.
- Mejora el rendimiento individual y organizacional, al alinear las competencias generales, específicas y cardinales, demandadas por la Institución con las del colaborador, asimismo integra los objetivos de la organización con los de la persona. Así, se genera un compromiso del colaborador por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.
- Incrementa la satisfacción y motivación del personal a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.

6.1. Grados de desempeño

Se evaluará el desempeño laboral en cuatro rangos, siguiendo la escala de calificaciones siguientes:

Tabla 1

Tabla de calificación cuantitativa y cualitativa

Rango	Calificación cuantitativa	Calificación cuantitativa	Definición
1	90 a 100	Excelente	Desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.
2	75 a 89	Bueno	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.
3	61 a 74	Regular	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar en los factores que se necesita.
4	0 a 60	Deficiente	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.

Fuente: Reglamento General de evaluación del desempeño

7. Proceso General para la evaluación del desempeño

El proceso general para efectuar la evaluación del desempeño, se detalla a continuación:

1. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de realizar la programación, estableciendo la fecha exacta en que se realizará el proceso de evaluación del desempeño, así como de preparar los formatos digitales.
2. El Departamento de Recursos Humanos enviará a cada jefe los respectivos formatos digitales a través de correo electrónico, para que se realice la evaluación del desempeño.
3. Cada jefe revisará que se le haya enviado el formato digital necesario para evaluar a su personal.
4. Cada jefe evaluará individualmente el desempeño de sus colaboradores, basándose en las instrucciones y criterios de evaluación establecidos. Después procederá a imprimir los formatos llenos.

5. El jefe de cada departamento procesará la información obtenida de las evaluaciones realizadas y preparará el reporte anual de la evaluación del desempeño, especificando la calificación de cada colaborador.
6. Cada jefe deberá programar la entrevista de evaluación (Retroalimentación) con sus evaluados.
7. El evaluado revisará los resultados de su evaluación:
Si está satisfecho con los resultados obtenidos, el evaluado y evaluador firmarán el documento.
Si está inconforme con los resultados, el evaluador aclarará dudas acerca de los resultados obtenidos en la evaluación. Después de haber realizado las respectivas observaciones, aclaradas las dudas y si ya no existe ninguna modificación, es decir que el evaluado está satisfecho con los resultados obtenidos, se procederá a firmar el documento.
8. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los evaluadores deberán entregar los formularios debidamente firmados al Departamento de Recursos Humanos.
9. El Departamento de Recursos Humanos enviará el formato original de evaluación del desempeño a la Dirección de Recursos del Ministerio de Economía y procederá a archivar una copia en el expediente del colaborador.

8. Etapas de la Evaluación Ordinaria

Para poder implementar el manual del desempeño es necesario realizar cuatro fases:

8.1. Planificación

Establecer las actividades, recursos y programación para la aplicación de la evaluación del desempeño ordinaria.

8.1.1. Programación de la evaluación del desempeño

El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con la Dirección realizará la programación del proceso de evaluación del desempeño la primera semana del mes de septiembre de cada año, definiendo cada una de las actividades que se deberán realizar

en cada una de las etapas, los recursos necesarios y la fecha en la que se aplicará la evaluación del desempeño ordinaria.

En la segunda semana del mes de septiembre, el Departamento de Recursos Humanos programará una reunión con los jefes de cada Departamento, con la finalidad de presentar la programación del proceso de evaluación del desempeño, la fecha que corresponde para evaluar al personal bajo su cargo y las distintas etapas que se llevarán a cabo para tener una evaluación ordinaria exitosa.

8.1.1.1. Recursos

Tabla 2

Costos para el proceso de evaluación del desempeño

No.	Actividad	Monto (Q)
1	Capacitación a los jefes y personal por parte del INTECAP, acerca del método de evaluación del desempeño utilizado en la Institución.	Q 5,000.00
2	Refacción para la capacitación	Q 800.00
3	Material para el proceso de sensibilización	Q500.00
4	Impresión de Instrumentos de evaluación (Formatos, guías, entre otros)	Q1,000.00
5	Papelería y útiles (tintas, hojas, lapiceros)	Q 2,500.00
	COSTO TOTAL	Q 9,800.00

Nota: Según información obtenida con proveedores.

8.1.1.2. Cronograma de actividades a realizar

Actividad	Año 2022												Año 2023	Responsable	
	Septiembre					Octubre					Noviembre	Diciembre	Marzo		
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5					
Planificación															
Elaborar la programación de evaluación del desempeño.	■														Depto. RRHH en conjunto con Dirección
Reunión Jefes y Departamento de Recursos Humanos para informar sobre la programación de la evaluación del desempeño y lineamientos generales.		■													Depto. RRHH
Sensibilización y Capacitación															
Campaña de Sensibilización al personal, para informar sobre la programación de la evaluación del desempeño.			■												Depto. RRHH
Capacitación a Jefes sobre el método de evaluación del desempeño por competencias.				■											Depto. RRHH
Capacitación a colaboradores sobre el método de evaluación del desempeño por competencias.					■										Depto. RRHH
Evaluación y Retroalimentación															
Trasladar formatos digitales de la evaluación del desempeño a Jefes .						■									Depto. RRHH
Realizar la Evaluación del Desempeño.						■									Jefes
Retroalimentación.							■								Jefes
Entrega de formatos de evaluación al Departamento de Recursos Humanos.								■							Jefes
Seguimiento															
Elaboración de plan de acción de mejora.													■		Jefe y Colaborador
Elaboración de informe de resultados														■	Depto. RRHH y Depto. RRHH MINECO

8.2. Sensibilización y capacitación

Tiene como objetivo informar a los colaboradores acerca de la importancia y la obligatoriedad de evaluar y ser evaluado en el desempeño laboral. Por lo anterior, el Departamento de Recursos Humanos será el encargado de:

- Dar a conocer la información general, el procedimiento y la programación de la evaluación del desempeño.
- Sensibilizar a los evaluadores acerca de la importancia de la aplicación objetiva y su responsabilidad en el proceso de evaluación del desempeño.
- Capacitar a los evaluadores sobre el método de evaluación a utilizar y la aplicación de los instrumentos de evaluación.
- Capacitar a los colaboradores sobre la importancia de conocer su desempeño laboral, el método de evaluación que se utilizará, los beneficios que se pueden obtener.

8.2.1. Sensibilización al cambio

Es importante concientizar al personal sobre las necesidades y ventajas de la utilización de una herramienta que ayude a evaluar el desempeño, indicar las ventajas que aporta tanto al colaborador como a la Institución. Para divulgar esta información se utilizarán estrategias que ayuden a minimizar la incertidumbre de la aplicación y efectividad del método de evaluación del desempeño.

Las estrategias a utilizar para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación:

1. Reunión Programada: Es necesario realizar una reunión informativa antes de la aplicación de la evaluación, donde se exponga todo lo relacionado con la ejecución y monitoreo, así mismo resolver inquietudes respecto al instrumento de evaluación del desempeño, esto con el fin de facilitar la aceptación y participación del personal.

La reunión deberá realizarse en la tercera semana del mes de septiembre y tendrá como finalidad dar a conocer las fechas programadas para realizar la evaluación del desempeño.

2. Campaña de difusión: Se utilizarán Afiches y anuncio, los afiches serán colocados en lugares visibles dentro de la Institución y en la cartelera. El anuncio se difundirá a través del correo electrónico interno, a cada colaborador.

Ejemplo de afiche 1



Ejemplo de afiche 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿QUÉ ES?

La evaluación de desempeño es el conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos; que tendrá efecto correctivo y motivacional, según sea el caso.

IMPORTANCIA



La evaluación de desempeño constante y oportuna es importante porque garantiza que los colaboradores reciban la retroalimentación necesaria para mejorar su rendimiento laboral.

¿QUIÉN EVALUA EL DESEMPEÑO?

Para que la aplicación sea objetiva, la Jefatura será la encargada de evaluar a los colaboradores, con el fin de realizar una evaluación directa.



COMPETENCIAS LABORALES



Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los colaboradores de una institución deben poseer.

NUESTRO RECURSO MÁS VALIOSO

El capital humano es el recurso más importante para la institución, cada vez más, estamos convencidos de que sólo la institución que los motiva, forma y desarrolla, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito.



Ejemplo de anuncios para enviar a través del correo electrónico interno

Anuncio 1



Anuncio 2



3. Capacitación: Los evaluadores necesitan conocer sobre el método de evaluación que van a aplicar, que fuentes de distorsión pueden influir, y otras preguntas que pudieran surgir al realizar la evaluación del desempeño, es por ello que se impartirá capacitación.

La capacitación será impartida por un profesional de INTECAP, especialista en el método de evaluación por competencias, la misma se realizará la cuarta semana de septiembre, en forma presencial, en la Sala de Reuniones de DIACO y tendrá

una duración de 12 horas. Será impartida en tres sesiones, los días lunes, miércoles y viernes, con una duración de 4 horas cada sesión. Se adjunta una guía para la capacitación.

Tabla 3

Guía de capacitación para la evaluación del desempeño (Jefes)

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

ENTIDAD: _____

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

Actividad	Descripción	Material	Costo
Bienvenida y Presentación	Palabras de bienvenida a los jefes.	Cañonera	Q0.00
Propósito de evaluar	Importancia del porque es necesario evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	Cañonera	Q0.00
Presentación de metodología a utilizar	Se detalla el método de Evaluación a utilizar	Cañonera	Q0.00
Competencias	Se indican las competencias a evaluar, así como las escalas de calificación.	juegos de copias	Q100.00
Prueba piloto	Se entrega un formato de evaluación, y se llena con un puesto, esto con el objeto de aclarar dudas.	juegos de copias de la evaluación	Q50.00
Retroalimentación	Explicación del proceso de retroalimentación.	juegos de copia de la guía de retroalimentación	Q25.00
Finalización del proceso de evaluación	Se indica como se realizará la tabulación de los datos y la entrega de los resultados.	Cañonera	Q0.00
Resolver dudas	Cualquier otra duda que surja se resolverá a efecto de que la evaluación se realice de manera objetiva.		Q0.00
Refrigerio	Pan, pastelito y café.		Q800.00
Agradecimiento	Palabras de despedida, agradeciendo la participación de cada jefe.		Q0.00
Total			Q975.00

Nota: Elaboración propia, con base a investigación realizada, año 2022.

4. Capacitación a los colaboradores: La finalidad de esta capacitación es que el personal conozca el método a utilizar para evaluar, la importancia, ventajas y que beneficios que obtendrá al conocer su desempeño laboral.

La capacitación será impartida por un profesional de INTECAP, especialista en el método de evaluación por competencias, la misma se realizará la quinta semana de septiembre, en forma virtual, a través de plataforma virtual y tendrá una duración de 12 horas. Será impartida en tres sesiones, los días lunes, miércoles y viernes, con una duración de 4 horas cada sesión. Se adjunta una guía para la capacitación.

Tabla 4

Guía de capacitación para la evaluación del desempeño (Colaboradores)

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

ENTIDAD: _____

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

Actividad	Descripción	Material	Costo
Bienvenida y Presentación	Bienvenida a los colaboradores		Q0.00
Propósito de evaluar	Importancia del porque es necesario evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	Presentación	Q0.00
Presentación de metodología a utilizar	Se detalla el método de Evaluación a utilizar.	Presentación	Q0.00
Competencias	Se indican las competencias a evaluar, así como las escalas de calificación.	Presentación	Q0.00
Retroalimentación	Explicación del proceso de retroalimentación.	Presentación	Q0.00
Finalización del proceso de evaluación	Se indica como se realizará la tabulación de los datos y la entrega de los resultados.	Presentación	Q0.00
Resolver dudas	Cualquier otra duda que surja se resolverá a efecto de que se comprenda la importancia de conocer su rendimiento laboral.		Q0.00
Agradecimiento	Despedida, agradeciendo la participación de cada colaborador.		Q0.00
Total			Q0.00

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada, año 2022.

8.3. Evaluación y Retroalimentación

Tiene como objetivo evaluar y calificar una vez al año el desempeño de los colaboradores de DIACO.

8.3.1. Evaluación

El Departamento de Recursos Humanos enviará el primer día hábil del mes de octubre al correo electrónico institucional de cada jefe el formato digital de evaluación de desempeño. El Jefe deberá corroborar que se le haya enviado el formato correcto.

El Jefe tendrá la primera semana del mes de octubre para evaluar a su personal, después de finalizar esta acción, deberá imprimir los formatos y prepararlos para la entrevista de retroalimentación.

8.3.2. Retroalimentación

Tiene como objetivo informar al colaborador sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se realizará por medio de una entrevista entre evaluador y evaluado, la segunda semana del mes de octubre, proporcionándole elementos que contribuirán a su mejoramiento, tanto personal como profesional.

El Jefe deberá considerar lo siguiente:

- Realizar la entrevista en un ambiente adecuado, cuidando que el entorno en que se encuentre esté libre de distractores que puedan interferir la misma.
- La entrevista no deberá exceder de treinta minutos por colaborador.
- La entrevista no debe tomarse como algo personal. Se debe comparar el desempeño del colaborador con un estándar. No compararse con el del compañero de trabajo.
- Brindar la retroalimentación de manera positiva, abierta y directa.
- Retroalimentar incidentes específicos del período evaluado.
- Al finalizar la entrevista, el colaborador debe conocer las acciones que se implementarán para la mejora de su desempeño.

- Deberá entregar una copia de la evaluación del desempeño al colaborador.

Para apoyo del jefe, se adjunta formato para que puede anotar las percepciones que tenga del colaborador durante la entrevista, las acciones que serán necesarias implementar para apoyar al colaborador a mejorar tanto su desempeño personal como laboral.

Tabla 5

Formato para la entrevista de retroalimentación

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Entrevista de Resultados  	
Nombre:	Puesto:
Departamento:	Área:
Nombre del Jefe:	Fecha:
<p>Este formato tiene como propósito destacar las consideraciones del jefe inmediato con relación al desempeño del colaborador.</p> <p>¿Qué factores limitan al colaborador a alcanzar los resultados esperados?</p> <p>¿Qué comentarios realizó el colaborador con relación al resultado obtenido en la evaluación ?</p> <p>¿Qué acciones son necesarias para contribuir con el colaborador a su mejoramiento, tanto personal como profesional?</p>	
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

Nota: Elaboración propia, con base a investigación realizada, año 2022.

Con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño el Jefe procederá a llenar el formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de revisar cada uno de los formatos de DNC y definir el Programa de Capacitación para el siguiente año.

8.4. Seguimiento

Cuando el resultado de una evaluación ordinaria de un colaborador sea “regular” o “deficiente”, se deberá elaborar un plan de acción de mejora, plan de capacitación y realizar una evaluación extraordinaria, en un período no mayor de tres meses, contados a partir de la primera evaluación.

Los aspectos que se consideran para el compromiso, son los siguientes:

- Orientación: Revisión de las metas del Departamento e Institucionales. Así como revisión del perfil del puesto de trabajo del colaborador.
- Reflexión: Revisión de la evaluación del desempeño en forma conjunta del evaluador y evaluado.
- Formulación de metas medibles y alcanzables: Determinación de compromisos de desarrollo personal y estableciendo los medios de verificación.

Tabla 6

Formato para la entrevista de retroalimentación

 DIACO <small>DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR</small>		PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA			 GOBIERNO de GUATEMALA <small>DR. ALEJANDRO GIAMATTESI</small>		<small>MINISTERIO DE ECONOMÍA</small>
Finalidad: Mejorar el rendimiento laboral del colaborador.							
Nombre del Colaborador: _____				Puesto: _____			
Jefe Inmediato: _____				Fecha: _____			
No.	Área de Oportunidad	Justificación	Acción a realizar	Responsable			
_____				_____			
Firma del Evaluador				Firma del Evaluado			

Nota: Elaboración propia, con base a investigación realizada, año 2022.

8.5. Elaboración de Informe de Resultados

El Departamento de Recursos Humanos, al finalizar la aplicación de la evaluación del desempeño ordinaria, deberá elaborar el informe final con los resultados obtenidos y trasladar los mismos al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Economía, quien será el encargado de remitirlos a la Oficina Nacional del Servicio Civil durante el primer trimestre del período fiscal.

Para los casos que ocurra la etapa de seguimiento, deberá enviarse el informe respectivo en el segundo trimestre.

9. Instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño

Se adjuntan los instrumentos que serán utilizados para realizar la evaluación del desempeño.

FORMATO 1. Dirigido a Directores, Subdirectores, Jefes y Coordinadores

MINISTERIO DE ECONOMÍA DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR -DIACO-		GOBIERNO de GUATEMALA DR. ALEJANDRO GUERRATE		MINISTERIO DE ECONOMÍA		DIACO DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
ORDINARIA							
Categorías de puestos a evaluar: <input type="checkbox"/> Directores <input type="checkbox"/> Subdirectores <input type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Coordinadores							
Código de puesto:				Código de empleado:			
Nombre y apellidos del evaluado:							
Puesto nominal:				Puesto funcional:			
Dependencia:				Fecha de ingreso:			
Nombre del evaluador:							
Puesto funcional del evaluador:							
Periodo de Evaluación:				Fecha de Evaluación:			
INSTRUCCIONES: A continuación encontrará series de competencias a evaluar en el trabajador, las cuales deberá calificar de la siguiente manera.							
Excelente, Bueno, Regular, Deficiente							
Marque con una "X", el cuadro en blanco del valor que considere el más adecuado en cada aspecto, es importante que marquen solo una casilla de la escala de medición para evitar la alteración de porcentajes.							
* No está demás solicitar su mayor objetividad al calificar cada una de las competencias del trabajador *							
Competencias Cardinales 30%							
1. Son las competencias relevantes para la institución las cuales se desea que todo su personal las posea y las desarrolle en su totalidad.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
1.1	Compromiso con la calidad de trabajo						
1.2	Conciencia Organizacional						
1.3	Ética						
1.4	Iniciativa						
1.5	Integridad						
1.6	Puntualidad						
1.7	Respeto						
1.8	Responsabilidad personal						
1.9	Identidad con la Organización						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque con base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Genéricas 20%							
2. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
2.1	Gestión del tiempo						
2.2	Capacidad de automotivación						
2.3	Capacidad de toma de decisiones						
2.4	Creatividad						
2.5	Capacidad de comunicación						
2.6	Habilidad para aplicar el propio conocimiento						
2.7	Flexibilidad						
2.8	Pensamiento crítico racional						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque con base a resultado						0%	
Total						0%	
Competencias Específicas 50%							
3. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
3.1	Desarrollo de las personas						
3.2	Dirección de equipos de trabajo						
3.3	Empoderamiento						
3.4	Capacidad de planificación y organización						
3.5	Liderazgo						
3.6	Visión Estratégica						
3.7	Emprendedor						
3.8	Orientación a resultados						
Resultados						0	
Porcentaje de bloque en base a resultado						0%	
Total						0%	
RESULTADO GENERAL						0	

1 **ÁREAS DE MEJORA**

2 **COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

3 **COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Firma y sello del Evaluador

Firma del Evaluado

NOTA: El trabajador deberá ser retroalimentado, felicitado, capacitado, reubicado u objeto de régimen disciplinario de acuerdo al puntaje total obtenido de los aspectos evaluados, considerando para el efecto la escala siguiente:

0 a 60	Deficiente:	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.
61 a 74	Regular:	El colaborador desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar.
75 - 89	Bueno :	El colaborador desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir. Nota mínima aceptable
90-100	Excelente:	El colaborador desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.

FORMATO 2. Dirigido a Profesionales, Profesionales en informática, Técnicos, Asistentes profesionales, Secretarias y Operativos.

MINISTERIO DE ECONOMÍA DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR -DIACO-		GOBIERNO de GUATEMALA DR. ALEJANDRO GIAMATTI		MINISTERIO DE ECONOMÍA		DIACO DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORDINARIA							
Categorías de puestos a evaluar: <input type="checkbox"/> Profesionales <input type="checkbox"/> Profesionales en informática <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Asistentes profesionales <input type="checkbox"/> Secretarias <input type="checkbox"/> Operativos							
Código de puesto:				Código de empleado:			
Nombre y apellidos del evaluado:							
Puesto nominal:				Puesto funcional:			
Dependencia:				Fecha de ingreso:			
Nombre del evaluador:							
Puesto funcional del evaluador:							
Período de Evaluación:				Fecha de Evaluación:			
INSTRUCCIONES: A continuación encontrará series de competencias a evaluar en el trabajador, las cuales deberá calificar de la siguiente manera.							
Excelente, Bueno, Regular, Deficiente							
Marque con una "X", el cuadro en blanco del valor que considere el más adecuado en cada aspecto, es importante que marquen solo una casilla de la escala de medición para evitar la alteración de porcentajes.							
* No está demás solicitar su mayor objetividad al calificar cada una de las competencias del trabajador *							
Competencias Cardinales 30%							
1. Son las competencias relevantes para la institución las cuales se desea que todo su personal las posea y las desarrolle en su totalidad.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
1.1	Compromiso con la calidad de trabajo						
1.2	Conciencia Organizacional						
1.3	Ética						
1.4	Iniciativa						
1.5	Integridad						
1.6	Puntualidad						
1.7	Respeto						
1.8	Responsabilidad personal						
1.9	Identidad con la Organización						
Resultados							0
Porcentaje de bloque en base a resultado							0%
Total							0%
Competencias Genéricas 20%							
2. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
2.1	Gestión del tiempo						
2.2	Capacidad de automotivación						
2.3	Capacidad de toma de decisiones						
2.4	Creatividad						
2.5	Capacidad de comunicación						
2.6	Habilidad para aplicar el propio conocimiento						
2.7	Flexibilidad						
2.8	Pensamiento crítico racional						
Resultados							0
Porcentaje de bloque en base a resultado							0%
Total							0%
Competencias Específicas 50%							
3. Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.							
	Competencias a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente		
3.1	Colaboración						
3.2	Comunicación eficaz						
3.3	Capacidad para aprender						
3.4	Pensamiento analítico						
3.5	Productividad						
3.6	Trabajo en equipo						
3.7	Aprendizaje continuo						
3.8	Relaciones interpersonales						
Resultados							0
Porcentaje de bloque en base a resultado							0%
Total							0%
RESULTADO GENERAL							0

1 ÁREAS DE MEJORA

2 COMENTARIOS DEL EVALUADOR

3 COMENTARIOS DEL EVALUADO

 Firma y sello del Evaluador

 Firma del Evaluado

 Vo.Bo. Autoridad Administrativa Superior

Nota: el visto bueno de la autoridad administrativa superior aplica únicamente cuando el evaluador es el Jefe de un Departamento o Sección

NOTA: El trabajador deberá ser retroalimentado, felicitado, capacitado, reubicado u objeto de régimen disciplinario de acuerdo al puntaje total obtenido de los aspectos evaluados, considerando para el efecto la escala siguiente:

0 a 60	Deficiente:	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.
61 a 74	Regular:	El colaborador desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar.
75 - 89	Buena :	El colaborador desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir. Nota mínima aceptable
90-100	Excelente:	El colaborador desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.

10. Casos especiales para la aplicación de la evaluación del desempeño

Se procederá de la siguiente manera, si se presentan las siguientes situaciones:

- a) Cuando el servidor público esté ausente de sus labores por un período continuo entre dos y seis meses, por casos especiales, debe aplicarse la evaluación del desempeño ordinaria un mes posterior a su incorporación a las tareas que realiza.
- b) Cuando el servidor público esté ausente de sus labores en un período continuo mayor de seis meses, la aplicación de la evaluación ordinaria se realizará dos meses calendario después de su incorporación en la institución.
- c) Cuando un servidor público desee participar en un proceso de dotación de recursos humanos y por cualquier motivo no haya sido sujeto de la evaluación ordinaria, ésta se le deberá de realizar.
- d) Cuando el jefe inmediato del servidor público esté ausente en la fecha de evaluación ordinaria programada, ésta la debe realizar la autoridad inmediata superior o en su defecto deberá realizar el funcionario o empleado que sea nombrado o delegado por la autoridad nominadora de DIACO para realizar las funciones.
- e) Cuando el servidor público es trasladado a otra unidad administrativa y no cumple los seis meses de servicio, será evaluado por el jefe inmediato anterior, hasta el período previo al traslado; asimismo, será evaluado por el jefe inmediato de la nueva unidad administrativa hasta la fecha correspondiente. Le corresponde al Departamento de Recursos Humanos, obtener el promedio final de ambas evaluaciones, notificando el resultado según corresponda.
- f) Cuando un servidor público ha desempeñado funciones o cargos diferentes en un mismo período fiscal, este será evaluado con las funciones del cargo más reciente.
- g) Cuando por causas imprevistas el evaluador no pueda aplicar en la fecha establecida la evaluación del desempeño ordinaria al personal a su cargo, debe solicitar por escrito al Departamento de Recursos Humanos, la reprogramación de la misma indicando la razón de la solicitud.
- h) Para los casos que el evaluador, sin justificación comprobado, deje de evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, en las fechas establecidas, se sujetará a

la amonestación por parte de la autoridad correspondiente, que debe determinarse a través del procedimiento disciplinario respectivo.

11. Procedimiento para solución de inconformidad de evaluación del desempeño

El departamento de Recursos Humanos de DIACO, debe:

- a) Recibir la inconformidad del servidor público.
- b) Realizar una reunión entre las partes, para exposición de las razones de la inconformidad.
- c) Solicitar, en un plazo no mayor de tres días, el informe de la evaluación a las partes involucradas, así como los documentos que considere necesarios para resolver la inconformidad.
- d) Revisar y analizar las pruebas documentadas en un plazo no mayor de cinco días con el fin de resolver el caso.
- e) Emitir informe con las acciones propuestas en un plazo no mayor de dos días. Notificar los resuelto al servidor público y al evaluador en un plazo no mayor de dos días, garantizando en todo momento el derecho de defensa del servidor público.

12. Registro de resultados.

El Departamento de Recursos Humanos de DIACO debe llevar el registro los resultados obtenidos por los servidores públicos en las evaluaciones del desempeño ordinaria. Lo anterior, para llevar un mejor control de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, esto permitirá comparar resultados anteriores con los actuales y establecer si se ha mejorado el desempeño laboral del colaborador o ha bajado su rendimiento, y con ello definir las acciones correctivas necesarias.

Anexo 2. Guía de entrevista a Jefe de Recursos Humanos

No.



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



ENTREVISTA	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR – DIACO-, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.
-------------------	--

GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la presente guía, es obtener información del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, relacionada con el proceso actual de evaluación del desempeño dentro de la Institución.

La guía contiene veintiuna preguntas abiertas, divididas en dos series, las respuestas son anónimas y se utilizarán exclusivamente para fines académicos, por lo que se agradece su colaboración y apoyo.

Puesto:

Fecha:

Serie I
Conocimiento del proceso de Evaluación del Desempeño

1. ¿Podría indicarme brevemente, cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución?

2. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza actualmente?

3. ¿Se utiliza un instrumento específico para cada familia de puestos?

4. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño a los servidores públicos?

5. ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los servidores públicos?

6. ¿Qué criterios son indispensables para evaluar el desempeño de los servidores públicos?

7. ¿Qué factores se evalúan en los instrumentos de evaluación del desempeño?

8. ¿Cómo se pondera cada uno de los factores utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño?

9. ¿Cómo se informa a los servidores públicos de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

10. ¿Cómo se utilizan los datos obtenidos de la evaluación del desempeño?

11. ¿Se realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

12. ¿Se brinda retroalimentación a los servidores públicos?

13. ¿Cómo realizan el seguimiento para establecer que los servidores públicos hayan mejorado su rendimiento?

14. ¿Qué acciones se realizan para mejorar las áreas de oportunidad de los colaboradores?

15. ¿Qué beneficios pueden alcanzar los servidores públicos al obtener los resultados esperados posterior a la evaluación del desempeño?

16. ¿Cuándo fue la última actualización del instrumento de la evaluación del desempeño?

17. ¿Considera que es necesario actualizar el instrumento de evaluación del desempeño?

Sí No

¿Por qué?

18. ¿Qué acciones propone para mejorar el proceso de evaluación del desempeño dentro de la Institución?

Serie II**Conocimiento de los objetivos institucionales**

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?

2. ¿Cómo contribuye su Departamento a lograr los objetivos de la Institución?

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales?

Sí

No

¿Por qué?

Anexo 3. Guía de entrevista a Jefe de Departamento

No.



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



ENTREVISTA	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR – DIACO-, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.
-------------------	--

GUIA DE ENTREVISTA A JEFES DE DEPARTAMENTO

El objetivo de la presente guía, es obtener información que permita conocer el proceso actual de evaluación del desempeño dentro de cada uno de los Departamentos de la Institución.

La guía contiene catorce preguntas abiertas, divididas en dos series, las respuestas son anónimas y se utilizarán exclusivamente para fines académicos, por lo que se agradece su colaboración y apoyo.

Nombre del entrevistado:

Puesto:

Fecha:

Serie I
Conocimiento del proceso de Evaluación del Desempeño

1. ¿Por qué es importante para usted, la evaluación del desempeño?

2. ¿Quién es el responsable de realizar la programación de la evaluación del desempeño dentro de la Institución?

3. ¿Por qué medio se le informa de la programación para realizar la evaluación del desempeño dentro de su Departamento?

4. ¿Qué medio utiliza para informar a su personal (servidores públicos) de la fecha que realizará la evaluación del desempeño?

5. ¿Con qué frecuencia realiza la evaluación del desempeño a su personal?

6. ¿Qué factores se evalúan en los instrumentos de evaluación del desempeño?

7. ¿Cómo pondera cada uno de los factores utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño?

8. ¿Cómo informa a los servidores públicos a su cargo, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

9. ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a su personal en las actividades que realiza?

10. ¿Realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de su Departamento, con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

11. ¿Por qué considera que es importante conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de su personal?

12. ¿Considera que el instrumento de evaluación del desempeño utilizado actualmente es objetivo?

Sí

No

¿Por qué?

13. ¿Qué cambios propondría en el instrumento de evaluación del desempeño actual?

Serie II
Conocimiento de los objetivos institucionales

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?

2. ¿Cómo contribuye su Departamento a lograr los objetivos de la Institución?

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales?

Sí

No

¿Por qué?

Anexo 4. Encuesta a Servidores Públicos

No.



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



ENCUESTA	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 106, DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CONSUMIDOR – DIACO-, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.
-----------------	--

ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que permita conocer el proceso actual de evaluación del desempeño dentro de la Institución.

Las respuestas son anónimas y se utilizarán exclusivamente para fines académicos, por lo que se agradece su colaboración y apoyo.

Género:

Masculino

Femenino

Rango Edad: (años)

18 a 24

25 a 34

35 a 44

Mayor de 44

Nivel Educativo:

Primaria

Básicos

Diversificado

Licenciatura

Maestría

Años laborados en la Institución

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a más

Sección II

Instrucciones: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué es para usted la evaluación del desempeño?

- Un sistema que mide de forma objetiva e integral su conducta profesional: competencias, rendimiento y productividad.
- Un procedimiento que no es objetivo.
- Proceso que permite identificar las áreas donde necesita una formación continua.
- Es un proceso que se utiliza para decidir qué colaboradores son prescindibles para la Institución.

2. ¿Conoce cuál es el objetivo por el cual se evalúa su desempeño?

- Detectar necesidades de capacitación.
- Favorecer su desarrollo a nivel personal.
- Efectuar la medición de su potencial en el desarrollo de sus actividades.
- Detectar sus fortalezas y las áreas de oportunidad.

3. ¿Por qué medio se le informa de las fechas programadas para realizar la evaluación del desempeño?

- Cartelera
- Correo electrónico
- Memorándum
- Otro Especifique_____

4. ¿Qué factores son evaluados de su desempeño?

- Factores generales del puesto.
- Factores específicos del puesto.

5. ¿Qué beneficios ha obtenido con base a los resultados de su evaluación del desempeño?

- Ascensos
- Capacitación y adiestramiento
- Incrementos salariales
- Traslados y permutas
- Ninguno

6. ¿Cómo le informa su jefe inmediato de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

- Reunión General
 Reunión Personalizada
 No se le informa

7. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su desempeño, por parte de su jefe inmediato?

- Semanal
 Mensual
 Semestral
 Anual
 No recibe

8. ¿Cuándo fue la última vez que recibió retroalimentación de los objetivos de la Institución?

- Hace una semana
 Hace un mes
 Hace seis meses
 Hace un año
 No recibe

9. ¿Dónde ubica los objetivos de su puesto de trabajo?

- Manual de puestos
 Descriptor de Puestos
 Manual de Inducción
 Manual de Evaluación del Desempeño

10. ¿En qué porcentaje los objetivos de su puesto ayudan a lograr los objetivos de la Institución?

- 10%
 25%
 50%
 100%

11. ¿Quién es el responsable de evaluar su desempeño laboral?

- Directora
- Jefe
- Recursos Humanos DIACO
- Consumidores/Proveedores

12. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

13. ¿Cómo considera que son utilizados los resultados de la evaluación del desempeño?

- Para brindarle capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.
- Para dar cumplimiento al proceso establecido en la Ley de Servicio Civil.
- Para un ascenso
- Para un incremento salarial
- Otro Especifique_____

14. ¿Cómo le ha ayudado el conocer los resultados de su evaluación del desempeño?

- Mejorar la comunicación con su jefe.
- Mejorar su desempeño laboral.
- Motivarse.
- Mejor clima laboral

15. ¿Qué acciones cree que le ayudarían a mejorar su desempeño laboral?

- Recibir retroalimentación.
- Capacitación específica para su puesto de trabajo.
- Programa de incentivos.
- Otros Especifique_____

Índice de tabla

Tabla No.	Página
1. Distribución de la población.....	50
2. Entrevista Jefe Departamento de Recursos Humanos.....	76
3. Pregunta No. 1 ¿Por qué es importante para usted, la evaluación del desempeño?.....	81
4. Pregunta No. 2 ¿Quién es el responsable de realizar la programación de la evaluación del desempeño dentro de la Institución?.....	81
5. Pregunta No. 3 ¿Por qué medio se le informa de la programación para realizar la evaluación del desempeño dentro de su Departamento?.....	82
6. Pregunta No. 4 ¿Qué medio utiliza para informar a su personal de la fecha que realizará la evaluación del desempeño?.....	83
7. Pregunta No. 5 ¿Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño a su personal?.....	84
8. Pregunta No. 6 ¿Qué factores se evalúan en los instrumentos de evaluación del desempeño?.....	84
9. Pregunta No. 7 ¿Cómo pondera cada uno de los factores utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño?.....	85
10. Pregunta No. 8 ¿Cómo informa a los servidores públicos a su cargo, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?.....	86
11. Pregunta No. 9 ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a su personal en las actividades que realiza?.....	86
12. Pregunta No. 10 ¿Realiza el Diagnostico de Necesidades de Capacitación de su Departamento, con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?.....	87
13. Pregunta No. 11 ¿Por qué considera que es importante conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de su personal?.....	88
14. Pregunta No. 12 ¿Considera que el instrumento de evaluación del desempeño utilizado actualmente es objetivo?.....	89
15. Pregunta No. 13 Pregunta No. 13 ¿Qué cambios propondría en el	

instrumento de evaluación del desempeño actual?.....	60
16. Pregunta No. 1 ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?.....	91
17. Pregunta No. 2 ¿Cómo contribuye su Departamento a lograr los objetivos de la Institución?.....	92
18. Pregunta No. 3 ¿Considera que la evaluación del desempeño está alineada con los objetivos institucionales?.....	93
19. Competencias específicas por puestos.....	101

Índice de Figuras

Figura No.	Página
1. Género	52
2. Edad	53
3. Nivel Educativo.....	55
4. Años laborados en la Institución	56
5. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño.....	57
6. Conocimiento del objetivo de evaluar el desempeño.....	58
7. Medios utilizados para informa la programación de la evaluación del desempeño	59
8. Factores evaluados del desempeño.....	60
9. Beneficios obtenidos con base a los resultados de la evaluación del desempeño	62
10. Información de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	63
11. Frecuencia con la que se recibe retroalimentación del desempeño.....	64
12. Frecuencia en que se brindó la retroalimentación de los objetivos de la Institución.....	65
13. Ubicación de los objetivos del puesto de trabajo	66
14. Aporte de cada Departamento al logro de los objetivos Institucionales.....	67
15. Responsable de evaluar el desempeño laboral	70
16. Frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño.....	71
17. Objetivos de la evaluación del desempeño	72
18. Utilidad del conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño	73
19. Acciones que ayudarían a mejorar el desempeño laboral.....	74