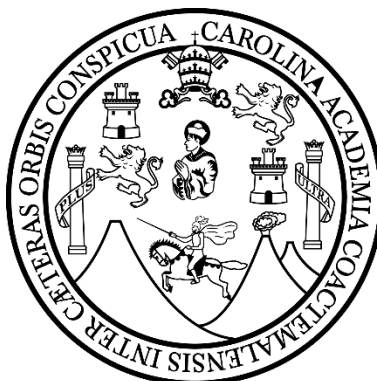


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE BRINDA
ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE
EL PROGRESO Y DISEÑO DE PROGRAMA DE MEJORA



AUTOR: LIC. WILSON ROLANDO ORELLANA LIMA

Guatemala, junio de 2021

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



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE BRINDA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y DISEÑO DE PROGRAMA DE MEJORA

Trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes, 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: M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN



AUTOR: LIC. WILSON ROLANDO ORELLANA LIMA

Guatemala, junio de 2021

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 I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. Cc.LI. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes
Evaluador: MSc. Karla Krings Cotero
Evaluador: Dr. Alfredo Paz Subillaga

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: Wilson Rolando Orellana Lima, con documento de Carné Universitario: **201047306**

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, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read 'Wilson Rolando Orellana Lima'.




ACTA/EP No. 04347


ACTA No. Ref.EEP.OF.ARH-U-003-JPFS-PROGR-2021

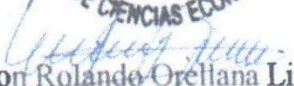
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 11 de Julio 2021, a las 15:00 - 15:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Wilson Rolando Orellana Lima**, carné No. 201047306 estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----- Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE BRINDA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y DISEÑO DE PROGRAMA DE MEJORA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones y enmiendas señaladas por la terna evaluadora, en los próximos quince días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de julio del año dos mil veintiuno.


MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes


MSc. Karla Krings Coto
Evaluador


Dr. Alfredo Paz Subvillaga
Evaluador


Wilson Rolando Orellana Lima
Sustentante





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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Wilson Rolando Orellana Lima, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de julio de 2021.

(f) _____

MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 22-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Wilson Rolando Orellana Lima
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

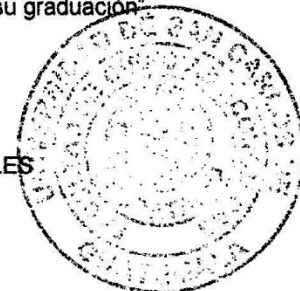
Maestrías en Artes (Trabajo Profesional de Graduación), Fin de semana 2020

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Of. RRHH- U-003- JPFS- PROG- 2021	Wilson Rolando Orellana Lima	201047306	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE BRINDA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y DISEÑO DE PROGRAMA DE MEJORA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación"

LIBRO DE ACTAS
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por acompañarme y guiarme a lo largo de la vida, especialmente en mi carrera, por la fortaleza en los momentos de angustia.
- A Mis Padres:** Edwin Rolando Orellana Ortiz, Lubia Maribel Lima Carranza, por ser fuente de motivación, de enseñanza y apoyarme incondicionalmente en todo momento.
- A Mis Hermanos:** Tania Eunice y Kevin Josué, por el cariño y apoyo que siempre me han brindado.
- A Mi Abuela Paula Carranza (+):** Que desde el cielo celebra conmigo esta meta alcanzada.
- A Mis Tíos (as):** Por todo su apoyo, especialmente a mi tía Olimpia Concepción Lima Carranza por estar en todo momento, a tío Ramiro Ortega Agustín (+) por sus consejos y siempre motivarme a seguir adelante.
- A Mis Primos y Familia:** Por su cariño.
- A Mis Amistades:** Que han compartido y me han ayudado en tantos momentos de mi vida.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por darme la oportunidad de adquirir conocimientos científicos y contribuir a mi formación profesional.
- A la Institución Municipal:** Por darme la oportunidad de realizar mi investigación, especialmente a la Dirección de Recursos Humanos, Gerencia Municipal y Dirección Municipal de Planificación, por todo su apoyo.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Evaluación del Desempeño.....	7
2.2 Definiciones de Evaluación del Desempeño según varios Autores.....	7
2.3 Importancia.....	9
2.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	9
2.5 Criterios de Desempeño.....	11
2.6 Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño.....	12
2.7 Etapas del Proceso de la Evaluación del Desempeño.....	13
2.8 Diagrama del Proceso de la Evaluación del Desempeño.....	14
2.9 Principales Factores que Afectan el Desempeño en el Puesto.....	15
2.10 Ansiedad del Empleado.....	16
2.11 Prejuicios del Evaluador.....	16
2.12 Capacitación de los Evaluadores.....	17
2.13 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	18
2.14 Entrevista de Evaluación.....	22
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1 Definición del Problema.....	25
3.2 Objetivo General.....	26
3.3 Objetivos Específicos.....	26
3.4 Diseño Utilizado.....	26
3.5 Unidad de Análisis.....	26
3.6 Período Histórico.....	27
3.7 Ámbito Geográfico.....	27
3.8 Universo y Tamaño de la Muestra.....	27
3.9 Instrumentos de Medición.....	27
3.10 Resumen del Procedimiento Utilizado.....	28
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30

4.1 Resultados del Cuestionario del Personal que Brinda Atención al Usuario.....	30
4.2 Resultados del Cuestionario al Director (a) de Recursos Humanos.....	45
4.3 Información Obtenida de la Revisión Documental en la Institución Objeto de Estudio.....	47
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
E-GRAFÍA	57
ANEXOS	58
ÍNDICE DE FIGURAS	94
ÍNDICE DE TABLAS	95

RESUMEN

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado en su trabajo. Es decir, la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos por el trabajador, los comportamientos de éste, la integración de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización, por ello, si se tiene un ineficiente proceso de evaluación de desempeño, se ve afectado la obtención del rendimiento real del personal, teniendo consecuencias en los objetivos, en el incumplimiento de las tareas y funciones, en el clima laboral y en la satisfacción de los usuarios que hacen uso de los diferentes servicios.

La presente investigación de tipo descriptiva fue realizada en una de las 8 municipalidades del departamento de El Progreso, Guatemala, en donde se tomó la opinión del personal que brinda atención al usuario, el cual representa 13.2% del total de empleados de la institución, con la finalidad de analizar el proceso de evaluación de desempeño.

Para obtener los datos se hizo uso de dos instrumentos de investigación, el primero fue un cuestionario destinado para el Director (a) de Recursos Humanos, estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, obteniendo información sobre el actual proceso de evaluación del desempeño, sobre quienes intervienen en el proceso, periodicidad del proceso, temas o aspectos evaluados y qué acciones se toman con los resultados de dicha evaluación; el segundo, fue dirigido al personal que brinda atención al usuario, estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple para obtener información sobre aspectos de comunicación previa y posterior al proceso de evaluación y su percepción al momento de ser evaluado.

A partir del análisis de la información se logró establecer que el proceso de evaluación de desempeño de la institución se realiza sin un manual que sistematice la metodología y los procedimientos a seguir, realizándose según la experiencia de algunos jefes de áreas.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones municipales, según (Decreto Numero 12-2002 Código Municipal de Guatemala, 2002) “son entidades autónomas en donde los habitantes del municipio eligen a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos”. Por consiguiente, poseen independencia administrativa, en donde diseñan e implementan las estrategias y herramientas que consideren pertinentes para dar solución a los problemas que pueda afrontar.

El presente informe de Trabajo Profesional de Graduación que contiene el tema de proceso de evaluación del desempeño del personal que brinda atención a los usuarios de una municipalidad del departamento de El Progreso y diseño de programa de mejora, se conforma de cuatro capítulos, el primer capítulo denominado antecedentes, presenta los hechos históricos e investigaciones relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño, las cuales, fueron realizadas en instituciones y organizaciones similares; el segundo, presenta el marco teórico, que contiene los argumentos y el fundamento teórico de varios autores que sustentan o respaldan al investigador sobre el procedimiento y los resultados obtenidos.

El tercer capítulo, contiene la metodología utilizada en la investigación, la cual consta de la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, así como el diseño, la unidad de análisis, el período histórico, el ámbito geográfico, el universo y tamaño de la muestra, los instrumentos que se utilizaron en la investigación y un resumen de todo el procedimiento que se llevó a cabo para el presente informe.

Por último, se presenta el cuarto capítulo de discusión de resultados, que consta de la parte más relevante de la investigación, en éste se presentan los productos alcanzados del análisis realizado, dando a conocer de manera gráfica y escrita la información importante para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales, siendo estas últimas

el extracto ideológico de cada capítulo del presente informe, discutiendo los diferentes hallazgos y confirmando los objetivos del Informe Profesional de Graduación.

1. ANTECEDENTES

En una institución el recurso humano es asignado a un puesto de trabajo para realizar funciones específicas, cumplir con objetivos y lograr las metas institucionales, este recurso debe ser supervisado y evaluado para determinar su desempeño laboral; en este sentido, es importante abordar el tema de la evaluación del desempeño, debido que es un subsistema de la administración de recursos humanos que permite a las instituciones medir y comprobar el nivel de rendimiento que obtiene el trabajador en su puesto de trabajo.

Las instituciones municipales son entidades autónomas que ejercen el gobierno y la administración del municipio, disponiendo de los recursos patrimoniales que existen dentro de su jurisdicción territorial, debiendo garantizar a la población los servicios públicos que le permiten a los habitantes satisfacer sus necesidades; dichas entidades se rigen por la Ley de Servicio Municipal y por el Código Municipal.

El objeto de estudio es una municipalidad ubicada en el departamento de El Progreso, la cual, de acuerdo con sus estatutos promueven el desarrollo de sus habitantes, a través de, actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y ambientales, para brindar servicios públicos que se constituyen con el propósito de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los usuarios, de acuerdo a los principios de eficacia y eficiencia. Para el trabajo de investigación se tomaron en cuenta investigaciones, artículos científicos, tesis de maestría de recursos humanos y documentos relacionados con el tema que brindan un aporte significativo.

En el año 2009, la licenciada Anna Pérez Montejo, previo a optar al grado de Maestra en Ciencias en Administración en el Instituto Politécnico Nacional del Distrito Federal de México, llevó a cabo su tesis de investigación sobre propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera, siendo su objetivo que el sistema propuesto permita ver la ineficiencia e ineficacia del personal de producción y administrativo, haciendo uso de cuestionarios llegó a la conclusión que la evaluación del desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal, también proporciona datos sobre el clima laboral, el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal

al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y se pueden conocer las capacidades individuales, las motivaciones, expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada, establecer planes de desarrollo profesional, establecer objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Luego en el año 2010, la licenciada Noemí Clarivel Carrillo Reyes por medio de su tesis, ha realizado la investigación sobre la evaluación del desempeño del claustro docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferir el grado de Maestra en Ciencias en la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el propósito de diagnosticar y diseñar el proceso de evaluación de desempeño, haciendo uso de cuestionarios estructurados con preguntas abiertas y cerradas, en donde llegó a concluir que, es necesario contar con un proceso de evaluación que pueda retroalimentar sobre el desempeño laboral que desarrollan en sus respectivos puestos, con el fin de mejorar sus actividades; asimismo, indica que, el proceso de evaluación de desempeño es percibido como una actividad normal y sistemática que mejora las actividades laborales.

En el año 2012, el ingeniero Ernesto Joaquín López Sarti en su tesis de Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala realizó la investigación sobre la evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas en la administración de los recursos humanos, en una empresa agroindustrial, en donde su objetivo general fue evaluar el rendimiento y las retribuciones económicas del Recurso Humano en una empresa agroindustrial haciendo uso de entrevistas llegó a concluir que dentro de la evaluación del rendimiento existen factores que intervienen directamente en los trabajadores, siendo estos de suma importancia para obtener los mayores rendimientos en sus labores ejecutadas.

Asimismo, el licenciado Walter Rodolfo Barrios Puac en el año 2012 en su tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó la investigación sobre el proceso de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, donde su objetivo general fue

describir el proceso actual de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, haciendo uso del instrumento del cuestionario llegó a concluir que el proceso actual de evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, muestra sus deficiencias, puesto que existe un porcentaje considerable de personas que no han sido evaluadas y no cumple con elementos fundamentales como la comunicación de resultados, retroalimentación y seguimiento. Lo cual no permite completar el proceso de evaluación; asimismo, que es necesario diseñar un proceso efectivo de evaluación del desempeño para la institución que cumpla con una planificación, metodología y seguimiento acorde a las necesidades individuales de la misma.

La licenciada Magda Leticia Velásquez Orozco en el año 2014, previo a optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos en su tesis de investigación sobre el sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde uno de sus objetivos fue Identificar la frecuencia y el método con que se evalúa el desempeño de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, haciendo uso del instrumento del cuestionario llegó a la conclusión que la mayoría de las instituciones educativas privadas no le dan importancia a las evaluaciones de desempeño, lo cual significa que no se mide el rendimiento de los colaboradores, sabiendo que es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados del trabajo de sus empleados.

En el mismo año 2014, el licenciado Antonio Ramírez Amado, previo a optar al grado de Maestría en Administración en la Universidad de Montemorelos, realizó su tesis de investigación sobre capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas, haciéndose la pregunta de investigación ¿Cuál es el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista en Chiapas, México?, en donde haciendo uso de cuestionarios logró concluir que 1) Los empleados se encontraron ubicados entre bueno y excelente; 2) Que la edad y la antigüedad no influyen en el desempeño laboral y que la capacitación en los empleados

influye de forma lineal, positiva y significativamente, esto significa que a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el desempeño laboral.

En el año 2015, el licenciado José Hernández previo a optar al grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo campus de Bárbula Venezuela, realizó su tesis de investigación sobre la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Policía de Carabobo, en su objetivo de establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Policía de Carabobo, haciendo uso del instrumento del cuestionario, llegó a concluir que entre los beneficios se encuentra el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias para promover el funcionamiento eficaz de la organización, así como el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional, para que la institución promueva las fortalezas necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo.

La licenciada Flor Maribel Vilas Acuña en el año 2017, previo a conferir el grado de Maestra en Gestión del Talento Humano en la Universidad Cesar Vallejo de Lima Perú, realizó su tesis de investigación sobre Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, en su objetivo general de determinar la relación que existe entre la capacitación y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, haciendo uso de cuestionarios logro concluir que sí existe correlación entre la capacitación y el desempeño laboral, que se logra un mejor desempeño si se logran aumentar las capacitaciones.

La licenciada Kathiusca González en el año 2018, en su tesis que contiene la investigación sobre La evaluación de Desempeño como Factor Clave en el Compromiso Laboral de los Empleados Públicos Adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, para obtener el título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en Gestión de las Personas en la

Universidad de Carabobo, Venezuela, se planteó el objetivo de analizar la evaluación de desempeño como factor clave en el Compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, en donde utilizó las técnicas de observación directa, encuesta y cuestionarios con metodología Likert, llegando a la conclusión que establecer lineamientos para la evaluación de desempeño a los empleados permite destacar los objetivos organizacionales, la calidad del trabajo, conocimiento y dominio del trabajo, planteándose para ellos las normativas requeridas para la misma.

En el año 2019, la Licenciada Jenny Victoria Diaz Tamara, previo a optar al grado de Maestra en Ciencias de la Administración en su tesis de investigación sobre el Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, siendo su objetivo general determinar si el desarrollo del capital humano influye en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Perú, haciendo uso del cuestionario logró concluir que los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión sede central muestran un desempeño laboral deficiente, en vista que en ninguna de las dimensiones se alcanza un nivel bueno, ni menos excelente y que no cuenta con un adecuado programa de capacitación y desarrollo que sirva para mejorar el desempeño de sus recursos humanos.

El licenciado Carlos Alfonso Marroquín Girón en el año 2020, previo a optar al grado académico de Maestro en Artes en la Escuela de Estudios de Postgrados de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó su Trabajo Profesional de Graduación sobre la evaluación del sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos ubicada en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala, siendo su objetivo general evaluar el sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos del municipio de Guatemala departamento de Guatemala y elaborar una propuesta de rediseño del sistema; haciendo uso de encuestas en línea, entrevistas y observación logro concluir que la evaluación del desempeño es un

subsistema de recursos humanos que se encuentra alineada a la estrategia organizacional, y guarda una estrecha relación con las compensaciones, diagnóstico de necesidades de capacitación y oportunidad para mejorar los resultados, lo que permite formar colaboradores orientados hacia el objetivo principal, motivados, corregir las áreas de oportunidad, y obtener resultados sobresalientes.

De esta manera, las investigaciones descritas anteriormente tienen relación con el tema del presente trabajo de investigación, utilizando los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos para obtener información que permita alcanzar los objetivos propuestos y así obtener las conclusiones y recomendaciones finales.

2. MARCO TEÓRICO

La tarea de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño es un aspecto básico de la gestión del recurso humano, para lo cual es importante abordar los diferentes argumentos que describen algunos autores:

2.1 Evaluación del Desempeño

Para abordar el tema de evaluación del desempeño en las entidades autónomas municipales, es necesario abordar el artículo 55 del (Decreto 1-87 Ley de Servicio Municipal, 1987) que establece que las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina de Recursos Humanos de las Municipalidades. Asimismo, el artículo 56 de dicho decreto indica que los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones del personal; así como para el fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.

Como se ha indicado en los artículos anteriores, las municipalidades por mandato legal tienen la obligación de realizar la evaluación de desempeño, para obtener resultados que permitan tomar decisiones en beneficio de la institución, así como para diseñar y formular programas o capacitaciones para los trabajadores.

2.2 Definiciones de Evaluación del Desempeño según varios Autores:

- La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo. Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están

desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora (Epiquén, 2014, pág. 75)

- Se entiende como el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales (Fincowsky, Krieger, & Vallhonrat, 2012, pág. 93).
- “Es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales” (Louffat, 2011, pág. 121).
- “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, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 216).
- “La evaluación de desempeño mide el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones” (Harold, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 318).
- “La evaluación del desempeño implica un proceso de discusión y revisión, para apoyar y no para juzgar, con la intención lógica y positiva de crear todas las condiciones que incrementen la capacidad y las competencias del colaborador de modo que sirva como impulso constante para mejorar” (Chiavenato, 2020, pág. 252)

Como lo establecen los autores anteriores, la evaluación del desempeño es un proceso que mide el rendimiento, el cumplimiento de objetivos, el logro de las metas, la eficacia y eficiencia en las tareas y funciones, así como la contribución del trabajador hacia la organización.

2.3 Importancia

Cualquier institución que se dedique a brindar servicios, debe contar con personal calificado que ofrezca una buena atención, por ello, el papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, debido que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 306).

Esto hace que la evaluación del desempeño permita conocer el aporte del personal que brinda atención al usuario, así como el logro de los objetivos de la institución y cómo interviene dicho personal en los resultados; tal como lo indica (Mondy R. W., 2012, pág. 239) la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño, es vital tanto que refleja de manera directa el plan estratégico de la organización.

Además, es importante lo que indica (Chiavenato, 2020) que “la evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación sobre su desempeño. Pretende lograr la consonancia porque facilita el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente. En realidad, debe mostrar al talento lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y a los grupos de interés” (pág. 256).

2.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Con la realización de la evaluación del desempeño se obtienen las siguientes ventajas:

- **Mejora el desempeño:** (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) establece que “Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización” (pág. 216).

- **Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 216).
- **Decisiones de ubicación:** Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior. (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 216)
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) establece que “El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado” (pág. 216)
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 216)
- **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014).
- **Desafíos externos:** (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) indica que “En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda” (pág. 216)

Como se indica anteriormente la evaluación del desempeño tiene muchas ventajas, permitiendo a las instituciones autónomas detectar necesidades de capacitación y establecer planes o procesos de realimentación en la ocupación del puesto, mejorar su rendimiento y sobre todo elevar el desempeño del personal.

2.5 Criterios de Desempeño

Para evaluar el desempeño del personal es necesario establecer criterios, siendo los más comunes:

- **Los Rasgos de Personalidad:** según (Mondy R. W., 2012, pág. 243) son aquellos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.
- **Las 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 los negocios” (Mondy R. W., 2012, pág. 243).
- **El logro de Metas:** según (Mondy R. W., 2012, pág. 243) son los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse, los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa
- **El Potencial de Mejoramiento:** 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 (Mondy R. W., 2012, pág. 243).

El establecer criterios de evaluación en las instituciones autónomas que brindan servicios de atención, se puede valorar el nivel de rendimiento, así como detectar las áreas de mejoras en los trabajadores.

2.6 Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

La teoría administrativa establece que realizar la evaluación del desempeño tiene muchas aplicaciones, pero es importante considerar las siguientes:

- **Procesos para sumar a las personas:** la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de la gestión de talento humano. Constituye la base de información para el reclutamiento y selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro para mejorar los resultados finales de sus unidades de negocios (Chiavenato, 2020, pág. 271).
- **Procesos para recompensar a las personas:** indica si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quién debe ser separado de la organización (Chiavenato, 2020, pág. 271).
- **Procesos para desarrollar a las personas:** muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. (Chiavenato, 2020, pág. 272).
- **Procesos para cuidar a las personas:** según (Chiavenato, 2020) establece que “proporcionan realimentación a los empleados sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Es la base para que el superior y el subordinado conversen en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de gestión de talento humano” (pág. 271).

Las aplicaciones anteriores de la evaluación del desempeño son procesos que también se utilizan en las instituciones autónomas municipales que prestan servicios, derivado que en ellas intervienen personas.

2.7 Etapas del Proceso de la Evaluación del Desempeño

Para desarrollar el proceso de evaluación de desempeño es necesario desarrollar cuatro etapas básicas, siendo las siguientes:

- **Etapa 1. Establecer y definir indicadores ideales del desempeño:**

Consiste en definir cuáles serán los factores, criterios o competencias para tener en cuenta para evaluar a todos los funcionarios de la empresa. Además, en cada factor se definirán las graduaciones correspondientes del desempeño, con las puntuaciones respectivas (Louffat, 2011, pág. 132).

- **Etapa 2. Medir el desempeño real del funcionario:**

Según (Louffat, 2011) “es la aplicación real práctica de la evaluación de cada trabajador, cada evaluador procede, en base a los indicadores previamente establecidos, a otorgar las graduaciones y puntajes correspondientes del trabajador en cada factor, obteniendo al final un puntaje total” (pág. 132).

- **Etapa 3. Comparar los indicadores planteados con el desempeño real del funcionario:**

Se procede a comparar las notas obtenidas factor por factor y el total respectivo por parte de cada trabajador en relación con las notas mínimas aceptables establecidas para cada factor de evaluación y luego el total (Louffat, 2011, pág. 132).

- **Etapa 4. Disponer las medidas correctivas y/o de premiación por el mérito en el desempeño de las funciones:**

Una vez determinado el puntaje obtenido por cada evaluado también se procede a complementar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos. La opinión final es comunicada al evaluado en forma individual y se procede a indicarle si hay alguna premiación o recomendación de capacitación que mejore su desempeño (Louffat, 2011, pág. 132).

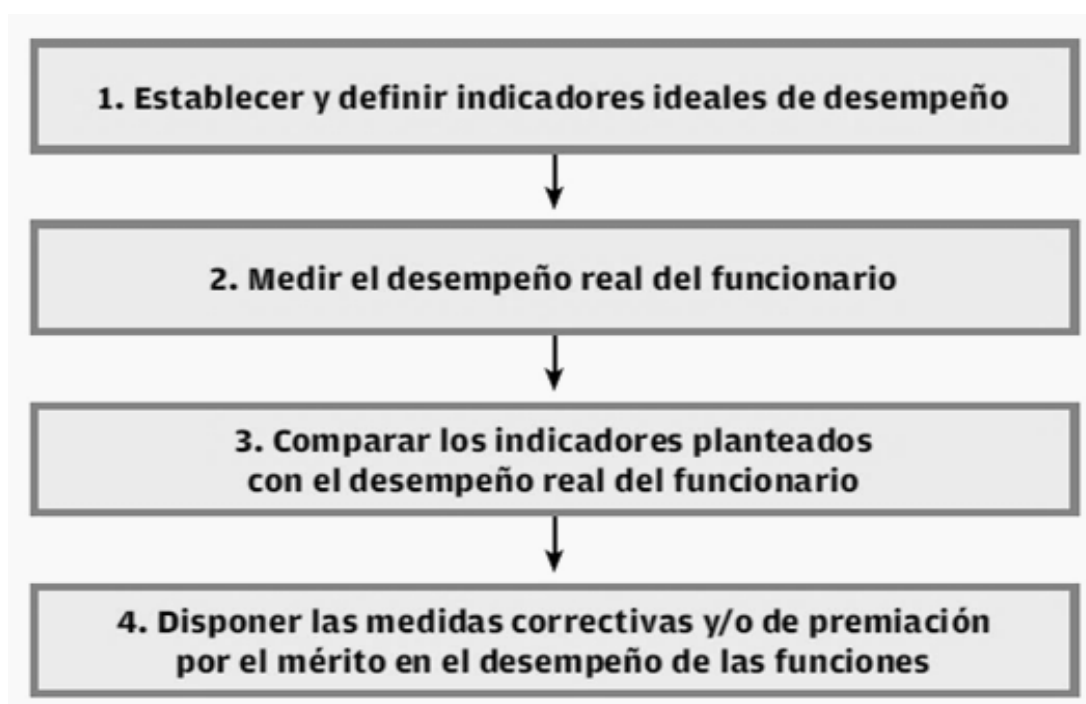
Estas etapas permiten desarrollar un proceso sistematizado, ordenado y secuencial de la evaluación del desempeño, que le permitan tanto a las empresas como a las instituciones autónomas medir el rendimiento del personal.

2.8 Diagrama del Proceso de la Evaluación del Desempeño

A continuación, se presenta el diagrama del proceso que establece (Louffat, 2011):

FIGURA 1

Diseño del proceso de la evaluación del desempeño



Nota: adaptado de (Louffat, 2011, pág. 29)

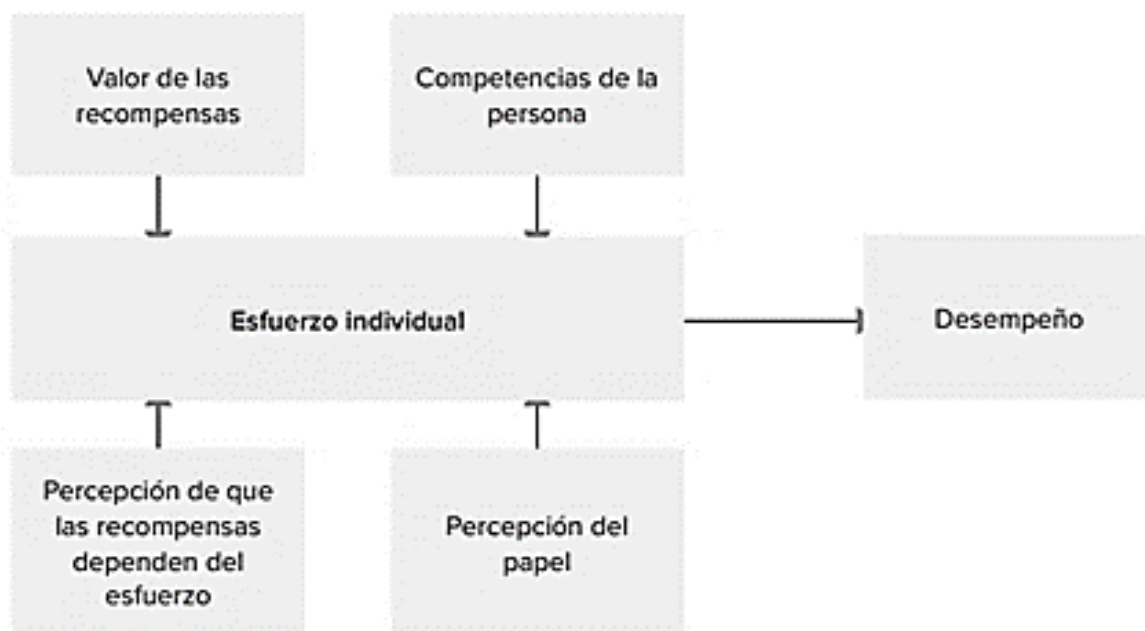
Como se observa en el diagrama de la figura 1, para evaluar el desempeño primero es necesario establecer y definir los indicadores que se consideren ideales, luego, proceder a medir el desempeño real y así comparar los indicadores planteados contra los indicadores reales para luego disponer de una medida correctiva o premiar al evaluado.

2.9 Principales Factores que Afectan el Desempeño en el Puesto

Cuando se realiza el proceso de evaluación del desempeño con el fin de obtener el rendimiento del personal dentro de la organización, es importante establecer que existen factores que pueden intervenir en la obtención de buenos resultados, por lo cual según (Chiavenato, 2020, pág. 250) existen principalmente los que se muestran en la siguiente ilustración:

FIGURA 2:

Principales Factores Que Afectan El Desempeño En El Puesto



Nota: adaptado de (Chiavenato, 2020, pág. 250)

En el diagrama de la figura 2 el autor presenta que el esfuerzo individual del personal en su puesto de trabajo es producido por factores como las percepciones de las recompensas, percepciones de la función, el valor de las recompensas y las competencias que posee la persona, teniendo como resultado el desempeño.

Se debe considerar que existen otros factores que pueden intervenir en los resultados de la evaluación del desempeño, tales como:

2.10 Ansiedad del Empleado

Según (Mondy R. W., 2012) establece que “El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda” (pág. 256).

2.11 Prejuicios del Evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- **Elementos Subjetivos:** Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 221).
- **Error por Tendencia al Promedio:** según (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) indica que “Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio” (pág. 221).
- **Permisividad e Inflexibilidad:** algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 221).

- **Elementos Culturales:** El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que otras comunidades son atrasadas, excesivamente ruidosas o incluso peligrosas (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 221).

Los prejuicios del evaluador ocasionan una distorsión en la obtención del desempeño real de los trabajadores, provocando que la empresa o institución se vea afectada en el logro de sus objetivos y se vea afectado el desempeño del evaluador, perdiendo el objetivo o fin de la evaluación del desempeño.

2.12 Capacitación de los Evaluadores

Dentro del proceso de evaluación del desempeño se debe considerar lo que establecen (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 235) que independientemente del método de evaluación 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.

Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluado pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado. En las sesiones de capacitación para evaluadores, se propone la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores; Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 236)

Estas capacitaciones son necesarias en el proceso de evaluación, derivado que el evaluador debe tener el conocimiento y la experiencia para llevar a cabo tales evaluaciones, de lo contrario, existe el riesgo de incurrir en los errores de subjetividad o no realizar de manera correcta el proceso.

2.13 Métodos de Evaluación del Desempeño

A continuación, se presentan según (Chiavenato, 2011, pág. 207) los métodos de evaluación de desempeño que permiten obtener y medir el rendimiento del personal, los cuales son aplicables en las diferentes organizaciones, según sea el caso:

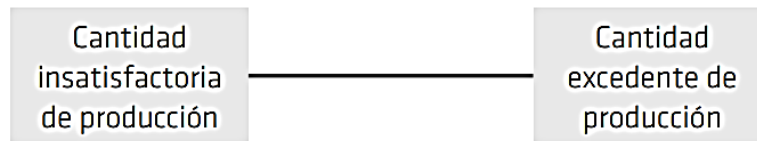
2.13.1 Método de Escalas Gráficas

El autor (Chiavenato, 2011) indica que “este es el método más común y divulgado por su sencillez, El 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. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente”. (págs. 207, 208).

Entre estos dos extremos hay tres opciones:

- **Escalas Gráficas Continuas:** son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación. (Chiavenato, 2011, pág. 208)

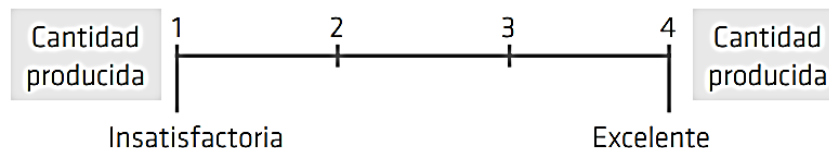
FIGURA 3:
Escalas Gráficas Continuas



Nota: adaptado de (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 208).

- **Escalas Gráficas Semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia que entre los puntos extremos de la escala (límites mínimos y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. (Chiavenato, 2011, pág. 208)

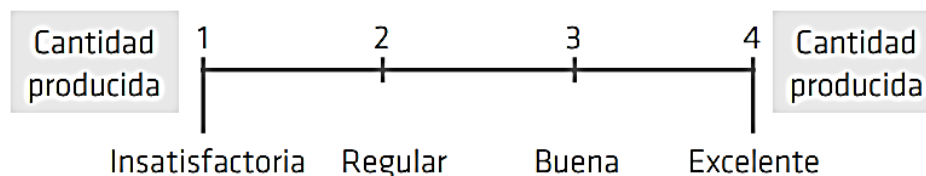
FIGURA 4
Escalas Gráficas Semicontinuas



Nota: adaptado de (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 208).

- **Escalas Gráficas Discontinuas:** son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 208)

FIGURA 5
Escalas Gráficas Discontinuas



Nota: adaptado de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 208).

Este método permite de manera sencilla y objetiva medir el rendimiento y el nivel de desempeño que ha desarrollado el trabajador dentro de su puesto de trabajo, siendo aplicable en las instituciones que brindan diferentes tipos de servicios.

2.13.2 Método de Elección Forzada:

El 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 evaluado, por eso se llama “elección forzada”. (Chiavenato, 2011, pág. 210)

Existen dos formas de composición según (Chiavenato, 2011):

- Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado (págs. 211-212).

2.13.3 Autoevaluaciones:

Según (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 323) la autoevaluación se puede constituir como una técnica de valuación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

2.13.4 Centros de Evaluación:

Los autores (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 325) indican que los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo. Se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual.

Luego, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo y actividades; todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante.

2.13.5 Evaluación 360°:

Según los autores (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 232) en este sistema de evaluación del desempeño participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Este sistema

permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

Según (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) establece que el método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. (pág. 232).

Este método comprende la evaluación de varias personas que tienen vinculación con el evaluado, siendo importante para conocer el desempeño real del trabajador y así poder detectar deficiencias puntuales en su puesto de trabajo, sin embargo, requiere mayor recurso y tiempo para su aplicabilidad.

2.14 Entrevista de Evaluación:

Los procesos de evaluación de desempeño se concretan con la discusión de los resultados, siendo importante abordar lo establecido por algunos autores:

Para (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 236) las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas:

- **Enfoque de Convencimiento:** más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

- **Enfoque de Diálogo:** se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.
- **El Enfoque de Solución de Problemas:** identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Para (Chiavenato, 2011, pág. 221) en la entrevista de evaluación del desempeño es necesario dar a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la entrevista de la evaluación del desempeño son:

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño.
- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los 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.

Para (Mondy R. W., 2012, pág. 259) en la entrevista de evaluación de desempeño “se debe minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica.

Sigue indicando que una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos.

El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación” (pág. 260):

- Discutir el desempeño del empleado.
- Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
- Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y la empresa.

En este sentido, la entrevista de evaluación del desempeño es uno de los procedimientos significativos, ya que, se les brinda cara a cara los resultados a los empleados, en donde se discute y se busca lograr mejoras que permitan elevar el nivel de rendimiento o desempeño laboral alcanzado. Como lo indican los autores, el proceso de evaluación de desempeño es importante en la gestión del recurso humano dentro de las instituciones, derivado que haciendo uso de un método específico y mediante un instrumento de evaluación, se obtienen resultados que permiten medir y evaluar el rendimiento del personal en su puesto de trabajo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del Problema

En las instituciones autónomas el desempeño de los empleados es relevante en el logro de la efectividad, en el éxito y en brindar un excelente servicio a la población, en este sentido, el desempeño es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos institucionales.

Según (Pereda y Berrocal 2011) citado en (Noel Herrera, Frias Kurisaki, & Silva Mejor, 2019, pág. 13) la evaluación de desempeño “es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o equipo en su trabajo. Es decir, la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos por el trabajador, los comportamientos de éste, la integración de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización”. Como lo cita el autor, si se tiene un proceso de evaluación de desempeño sin eficiencia y eficacia, se ve afectado la obtención del rendimiento real del personal, teniendo consecuencias en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el cumplimiento de tareas y funciones, en el clima laboral y en la satisfacción de los usuarios que hacen uso de los diferentes servicios.

La insatisfacción del usuario es resultado de una mala atención por parte de los empleados, dañando la reputación de la institución, aumentando las quejas e inconformidades y teniendo las autoridades administrativas un rechazo a la gestión que realizan. Por lo cual, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los requerimientos legales e institucionales para la evaluación de desempeño del personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio?, ¿El resultado de la evaluación del desempeño se utiliza para la toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos?

3.2 Objetivo General

Realizar el análisis del proceso de la evaluación del desempeño del personal que brinda atención a los usuarios de una municipalidad del departamento de El Progreso y diseño de programa de mejora.

3.3 Objetivos Específicos

- Evaluar el proceso de evaluación del desempeño del personal que brinda atención a los usuarios en la institución objeto de estudio.
- Establecer las acciones que implementa la institución para elevar el nivel de desempeño.
- Identificar los requerimientos legales y la normativa institucional aplicable para la evaluación del desempeño en la institución objeto de estudio.
- Diseñar un programa de mejora del proceso de evaluación del desempeño del personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio.

3.4 Diseño Utilizado

En la investigación se utilizó el diseño No Experimental Transeccional o Transversal Descriptivo según (Liu, 2008 y Tucker, 2004) citado en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Bautista Lucio, 2014, págs. 152,154) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento; indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos”.

3.5 Unidad de Análisis

Una de las 8 municipalidades del departamento de El Progreso.

3.6 Período Histórico

Para la elaboración del Plan de Trabajo, la realización de la investigación, la elaboración del Informe Final y la presentación a la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, se utilizó el período del mes de junio 2020 al mes de junio del año 2021.

3.7 Ámbito Geográfico

Departamento de El Progreso, Guatemala.

3.8 Universo y Tamaño de la Muestra

Según información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos son 82 trabajadores que brindan atención directa al usuario, esto corresponde al 13.2% de un total de 618 trabajadores.

3.9 Instrumentos de Medición

- **Cuestionario (anexo 2):** este cuestionario fue dirigido al Director (a) de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, el cual está comprendido por 20 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, obteniendo información sobre el actual proceso de evaluación del desempeño, donde se obtuvo específicamente información sobre quienes intervienen en el proceso, periodicidad de éste, temas o aspectos evaluados y qué acciones se toman con los resultados obtenidos. Para su aplicación por el tema de pandemia de COVID-19 se utilizó la herramienta gratuita de Formularios de Google Forms: <https://forms.gle/vMgV9in5qbSugCAAd9>.
- **Cuestionario (anexo 3):** este cuestionario fue dirigido al para el personal que brinda atención al usuario de la institución objeto de estudio, el cual está comprendido de 15 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Obteniendo información sobre aspectos de comunicación previa y posterior al proceso de evaluación, su percepción al momento de ser evaluado y que acciones se han tomado con sus resultados. Para su aplicación por el tema de

pandemia de COVID-19 se utilizó la herramienta gratuita de Formularios de Google Forms: <https://forms.gle/6k6hK5PaotwPBTJa6>.

3.10 Resumen del Procedimiento Utilizado

La investigación se llevó a cabo con el siguiente procedimiento:

- **Selección y aprobación del tema:**

El tema de evaluación del desempeño surge de la preocupación de investigar la manera que se está diseñando y aplicando el proceso de evaluación en la institución objeto de estudio.

- **Fundamentación teórica:**

Para fundamentar la investigación se acudió a estudios anteriores relacionados con el tema, como tesis, revistas científicas y diferente bibliografía.

- **Selección de la institución objeto de investigación:**

Se eligió una de las 8 municipalidades del departamento de El Progreso, Guatemala.

- **Selección de la muestra:**

El criterio para la selección de la muestra fue basado en la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, la cual corresponde al 13.2% del total de trabajadores.

- **Elaboración de los instrumentos de investigación:**

Se elaboraron 2 cuestionarios, uno destinado para el Director (a) de Recursos Humanos con 20 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple y el otro para el personal que brinda atención al usuario con 15 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

- **Validación de los instrumentos de investigación:**

Se realizó mediante la revisión del catedrático asignado para la Maestría de Recursos Humanos y por el Director(a) de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

- **Aplicación de los instrumentos de investigación:**

Por el tema de pandemia de COVID-19 se llevó a cabo por medio de la plataforma virtual gratuita de formularios de Google Forms.

- **Tabulación de los resultados:**

La plataforma virtual de formularios de Google Forms utilizada, tabula automáticamente las respuestas en la nube, luego se descargaron al ordenador por medio de una hoja de Excel.

- **Discusión de los resultados:**

Los resultados obtenidos de los cuestionarios y la revisión documental en la institución objeto de estudio, permiten describir e interpretar el significado de los diferentes hallazgos que se cotejan con los antecedentes y el marco teórico, con el fin de establecer las conclusiones y recomendaciones finales.

- **Conclusiones y recomendaciones:**

Se definieron a partir de la discusión de los resultados de la investigación, con ello, dando respuesta a los objetivos de investigación planteados.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

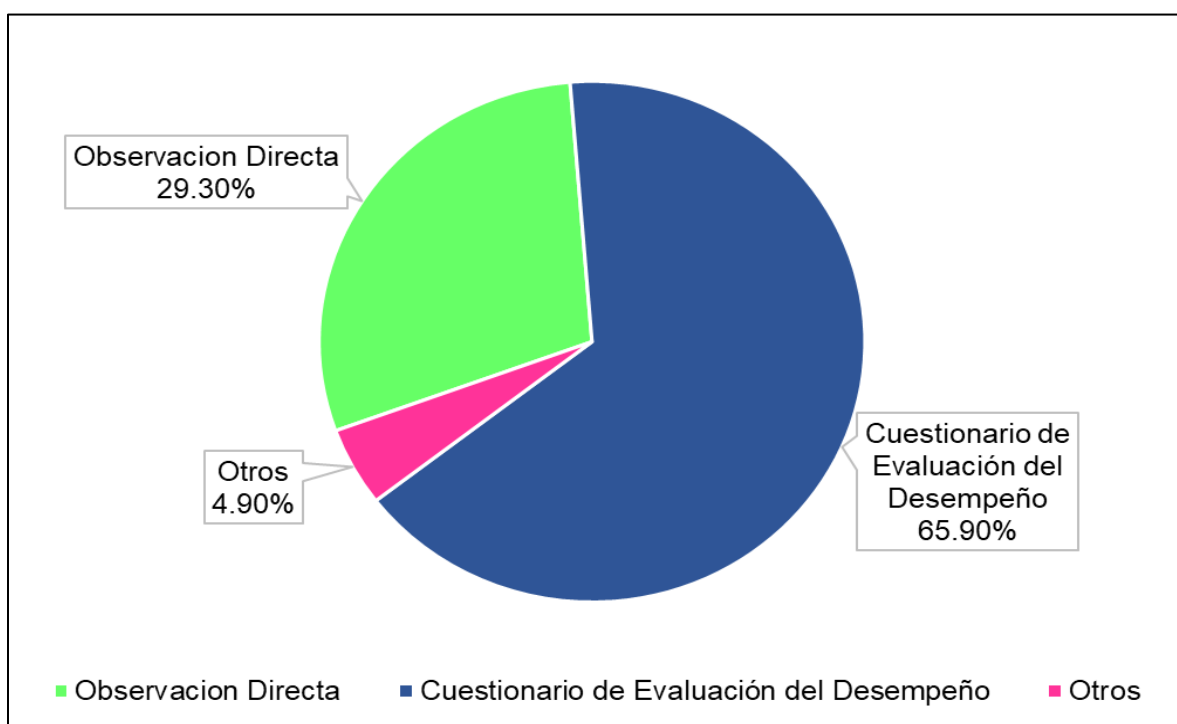
Como resultado de la aplicación de los dos instrumentos de investigación y la revisión documental en la unidad de análisis, se presenta la información obtenida:

4.1 Resultados del Cuestionario del Personal que Brinda Atención al Usuario

El personal que brinda atención al usuario ha proporcionado la siguiente información:

FIGURA 6

¿Qué forma utiliza la municipalidad para evaluar su desempeño?



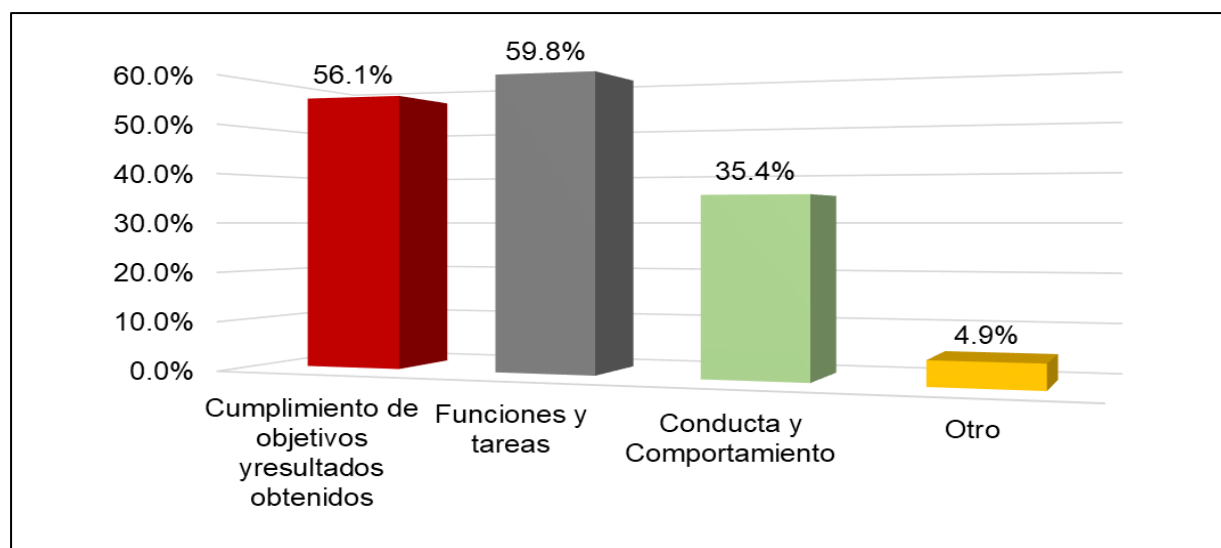
Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 1 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

De los trabajadores que respondieron el cuestionario, el 65.9% (54 trabajadores) indicaron que la forma que utiliza la municipalidad para evaluar su desempeño es por medio del cuestionario de evaluación de desempeño, el 29.3% (24 trabajadores) indican que lo hacen por medio de la observación directa y el 4.9% (4 trabajadores) indican que se utiliza otra forma. Ese 4.9% que representa a 4 trabajadores, indican que la municipalidad utiliza otra forma para evaluar su desempeño, 3 de ellos especificaron que

utilizan una combinación de observación directa y cuestionario y 1 trabajador indica que la municipalidad no utiliza forma alguna para evaluar su desempeño. Mediante la forma que la municipalidad evalúa el desempeño según (Fincowsky, Krieger, & Vallhonrat, 2012, pág. 93) se puede conocer el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Es decir, se pueden identificar áreas de mejora para gestionar en materia de recursos humanos, en beneficio de la institución y del personal.

FIGURA 7

¿Qué aspectos le evalúan?



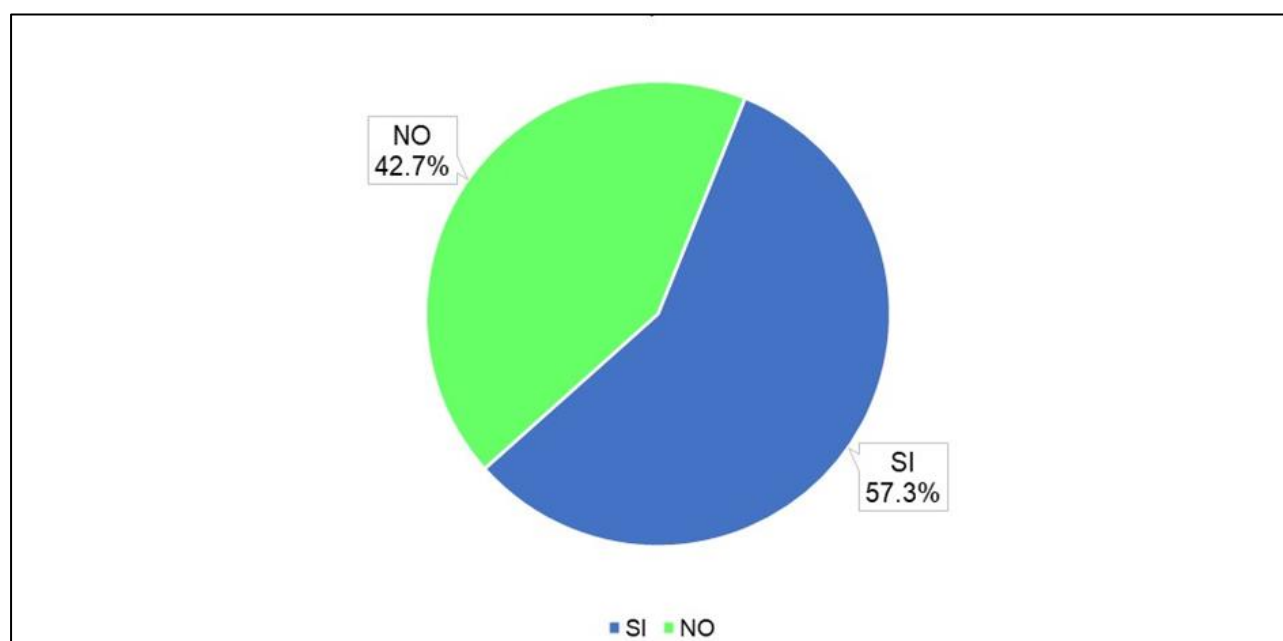
Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 2 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según las respuestas reflejadas en la figura 7 el 59.8% del personal que brinda atención al usuario indica que les evalúan los aspectos de funciones y tareas, el 56.1% el cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos, el 35.4% indican los aspectos de conducta y comportamiento y el 4.9% indican otros aspectos. Sin embargo, al comparar estas respuestas con las obtenidas del cuestionario aplicado al Director (a) de Recursos Humanos; se puede constatar que existe diferencia entre ambas, ya que el director indica

que se evalúan los objetivos y el personal indica que se evalúan varios aspectos. Es importante aclarar que en esta interrogante el trabajador tenía la opción de marcar varias respuestas, con el fin de obtener información más detallada de los aspectos incluidos en el cuestionario de evaluación de desempeño.

FIGURA 8

¿En la institución le comunican o socializan cuando ha dado inicio el proceso de evaluación del desempeño?

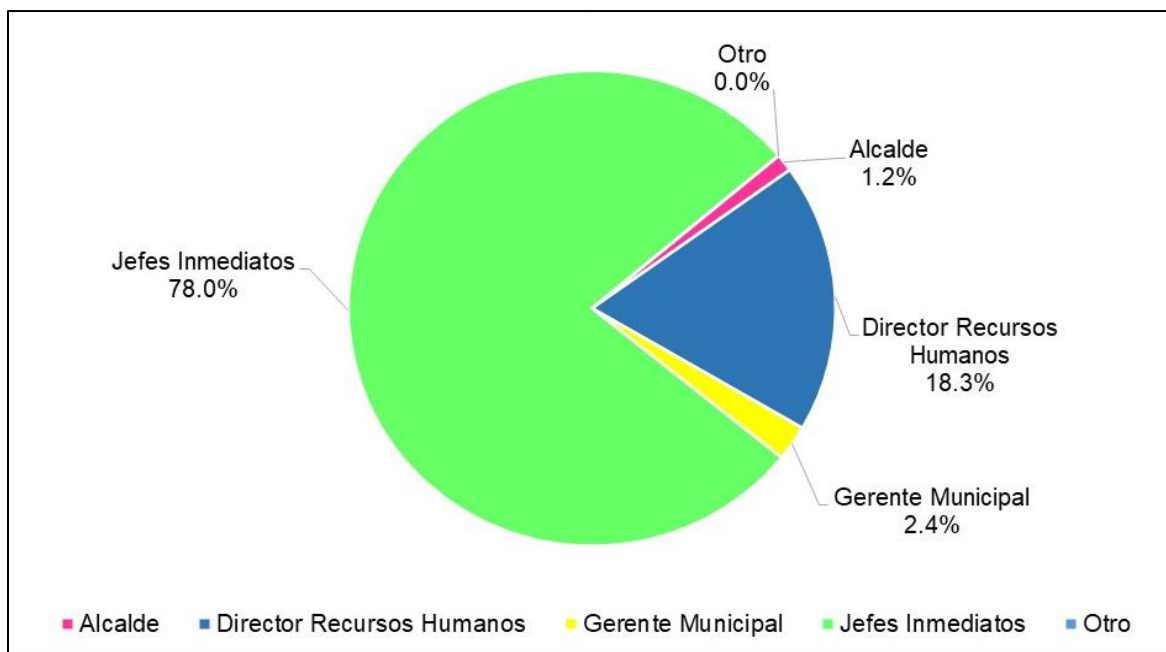


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 3 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Las respuestas de la figura 8 muestran que al 42.7% del personal que brinda atención al usuario no se les comunica ni socializa cuando ha dado inicio el proceso de evaluación de desempeño, caso contrario el 57.3 indica que sí. A pesar que este procedimiento no está descrito en la Ley de Servicio Municipal, se debe considerar lo que establece (Gonzales Marmol, 2010, pág. 10) “que en la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación del desempeño. La comunicación tanto escrita como verbal es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz”.

FIGURA 9

¿Quién es el encargado o responsable de aplicarle la evaluación del desempeño?

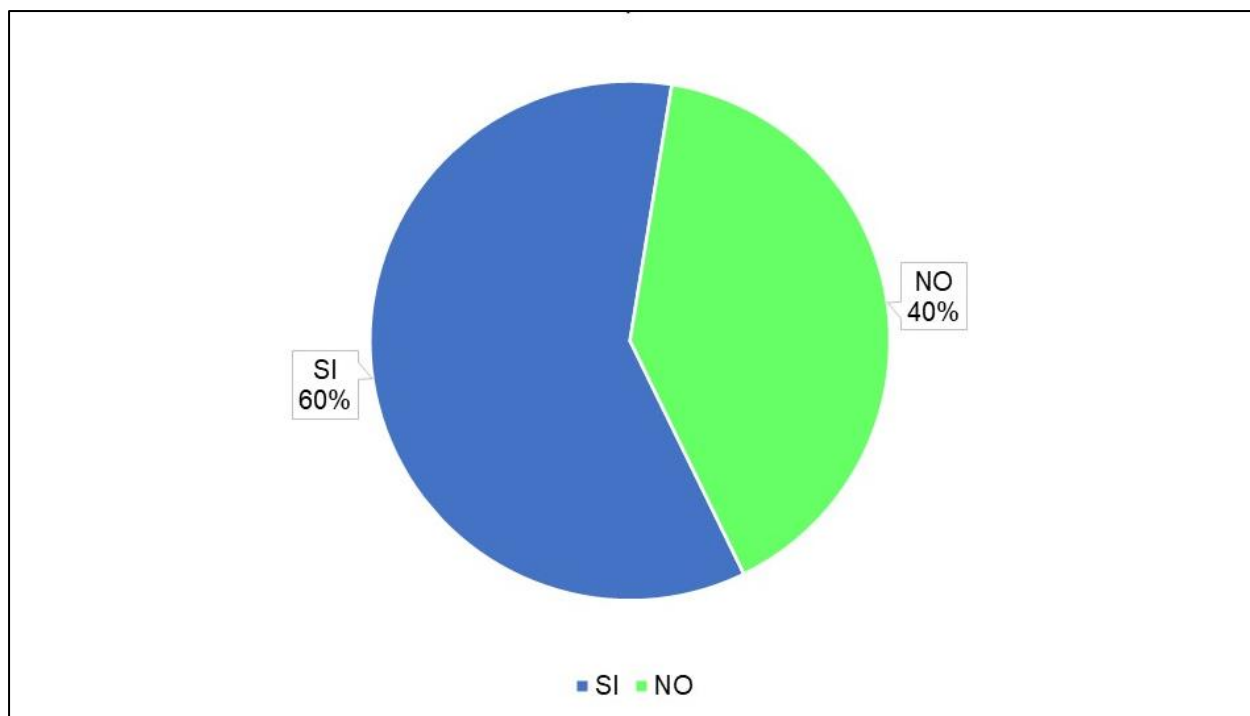


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 4 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según la figura 9 el 78% refleja que el encargado o responsable de aplicar la evaluación de desempeño es el jefe inmediato, un 18.3% indica que es el Director(a) de Recursos Humanos, un 2.4% indica que es el Gerente Municipal y el 1.2% indica que es el Alcalde. Tal como lo establece (Mondy R. W., 2012, pág. 245) que comúnmente el superior inmediato es el individuo que se encarga de la evaluación del desempeño. Es importante hacer saber que dentro de la muestra existen mandos medios que su jefe inmediato puede ser el Gerente, el Director o el Alcalde, asimismo indicar que, según información obtenida en el trabajo de campo, cuando no se encuentra el jefe inmediato, es un compañero con el mismo nivel jerárquico que aplica la evaluación (entre jefes inmediatos), en este sentido, el que se evalúen los jefes entre sí, conlleva a no cumplir con las instrucciones verbales que debe ser el jefe inmediato el que evalúe a su personal.

FIGURA 10

¿Previo a su evaluación, el evaluador le explica el procedimiento al cual es sometido?

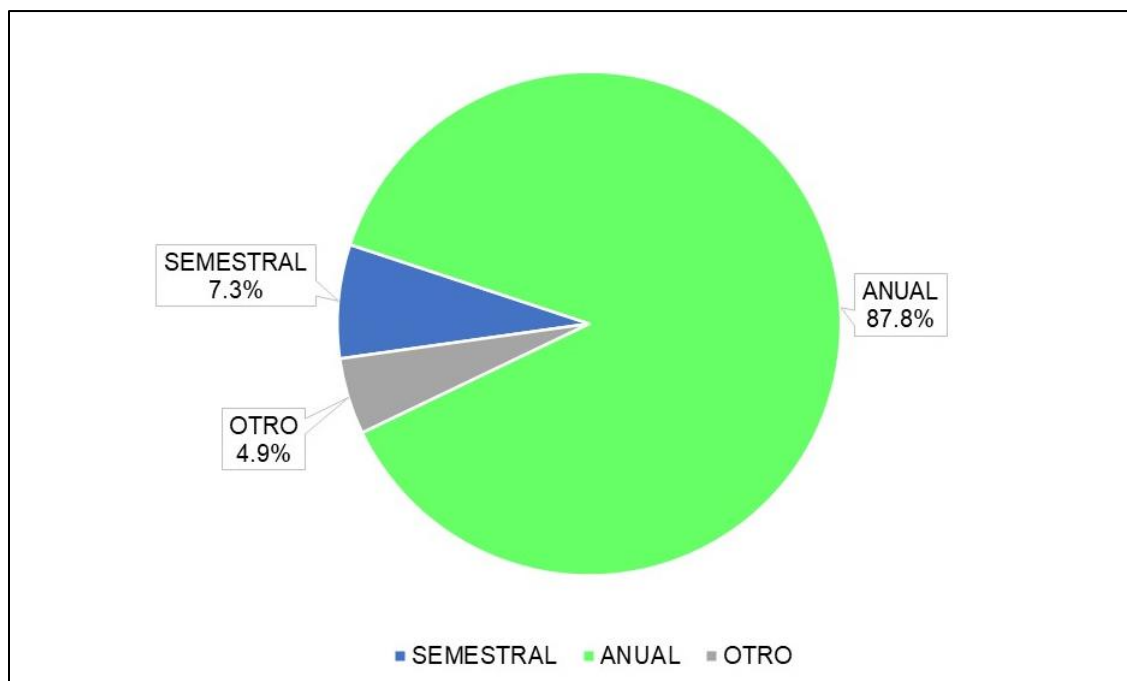


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 5 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según la figura 10 de las 82 respuestas obtenidas, el 59.8% indican que el evaluador previo a dar inicio si les explica el procedimiento al cual serán sometidos, mientras que el 40.2% indican que no. La comunicación en el proceso de evaluación de desempeño, así como en cualquier otro subsistema de recursos humanos es de vital importancia para no generar en el trabajador incertidumbre, ansiedad o tensión; ya que (Mondy R. W., 2012, pág. 256) establece que el proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado, tal como se muestra en los resultados, por no tener el conocimiento del procedimiento existe el riesgo de experimentar lo que establece el autor; es decir, se debe indicar que se dará inicio a la evaluación del desempeño y que se le aplicará un cuestionario que contiene varios ítems que miden como ha sido el cumplimiento de los objetivos y tareas en su puesto de trabajo y que en base a los resultados se tomarán acciones en materia de recursos humanos.

FIGURA 11

¿Con qué periodicidad le realizan la evaluación del desempeño?

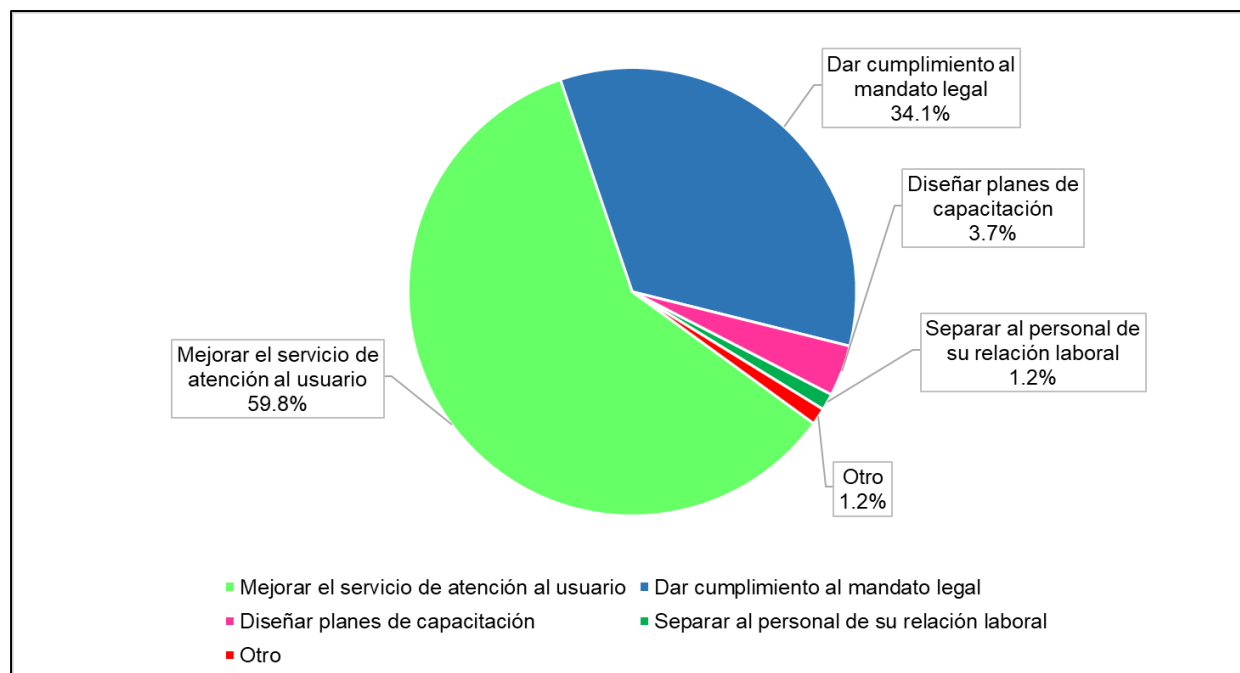


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 6 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Con respecto a la periodicidad con la que se realiza la evaluación del desempeño en la municipalidad objeto de estudio, en la figura 11 un 87.8% de las respuestas indican que es de manera anual, el 7.3% indican que es de manera semestral y un 4.9% indican Otro. Cabe mencionar que el (Decreto 1-87 Ley de Servicio Municipal, 1987) no establece la periodicidad en que la institución debe realizar la evaluación del desempeño, sin embargo, (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 217) establece que las evaluaciones deben realizarse en plazos fijos, ya que esta frecuencia permite realimentar tanto al trabajador como al evaluador. Con ello, se puede ir monitoreando el desarrollo o la evolución que tienen las personas que intervienen en el proceso.

FIGURA 12

¿Por qué motivo considera se le realiza la evaluación del desempeño?

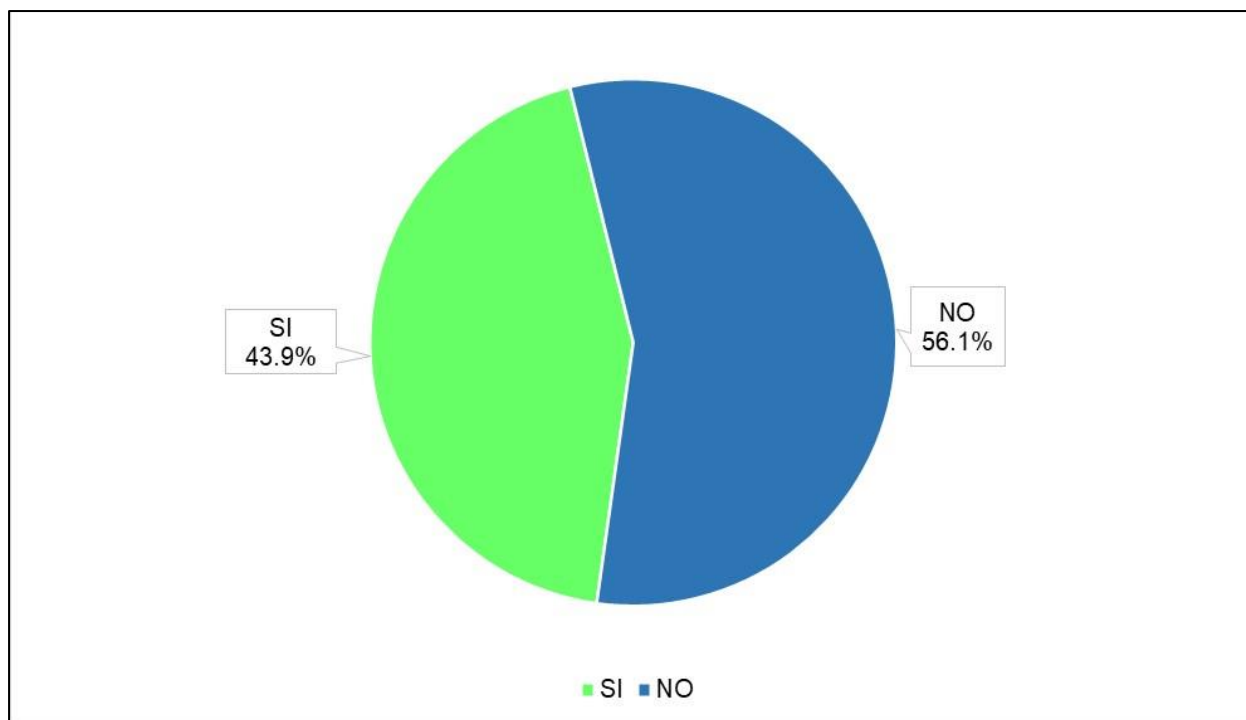


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 7 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según la figura 12 un 59.8% considera que el motivo por el cual la municipalidad les aplica la evaluación del desempeño es para mejorar el servicio de atención, el 34.1% indican que el motivo es por dar cumplimiento al mandato legal, un 3.7% consideran que es para diseñar planes de capacitación, 1.2% consideran que se realiza para separar al personal de su relación laboral, 1.2% indican que existen otros motivos de los cuales no especificaron. Tal como lo indica (Epiquén, 2014, pág. 75) que la evaluación del desempeño es un proceso que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo, es decir, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo.

FIGURA 13

¿Se le proporciona el resultado de su evaluación del desempeño?

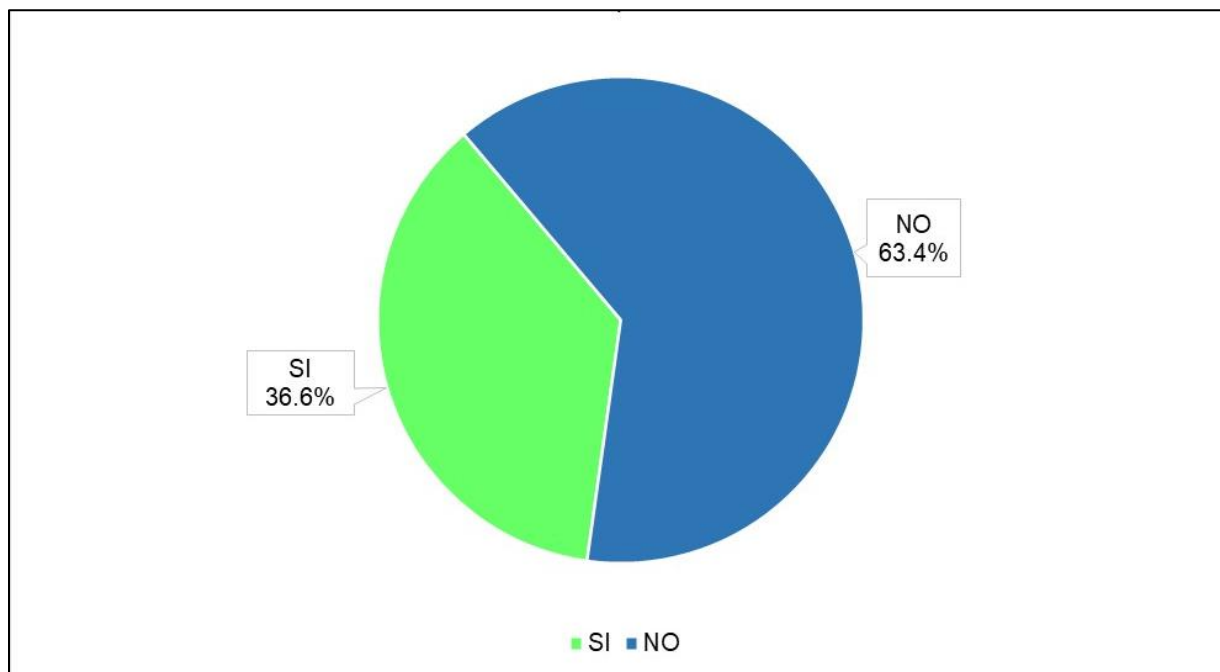


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 8 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

El personal que brinda atención al usuario en la municipalidad objeto de estudio, según la figura 13 indica en un 56.1% que no se les proporciona el resultado de la evaluación del desempeño, el 43.9% indica que sí; esto pudiera darse debido que los evaluadores no cuentan con directrices concretas de cómo llevar a cabo el procedimiento; con ello, no se cumple con lo que establece (Louffat, 2011, pág. 132) debido que existen 4 etapas del proceso de evaluación del desempeño, consistiendo la etapa 4 en que una vez determinado el puntaje obtenido por cada evaluado, se procede a complementarle con un análisis cualitativo los resultados obtenidos, debiendo ser comunicado de forma individual. En este sentido, si no se le proporciona al trabajador el resultado de su evaluación no conoce cuales son las áreas en las que necesita direccionar sus esfuerzos para mejorar.

FIGURA 14

¿Se le dan a conocer las deficiencias encontradas en los resultados de su evaluación del desempeño?

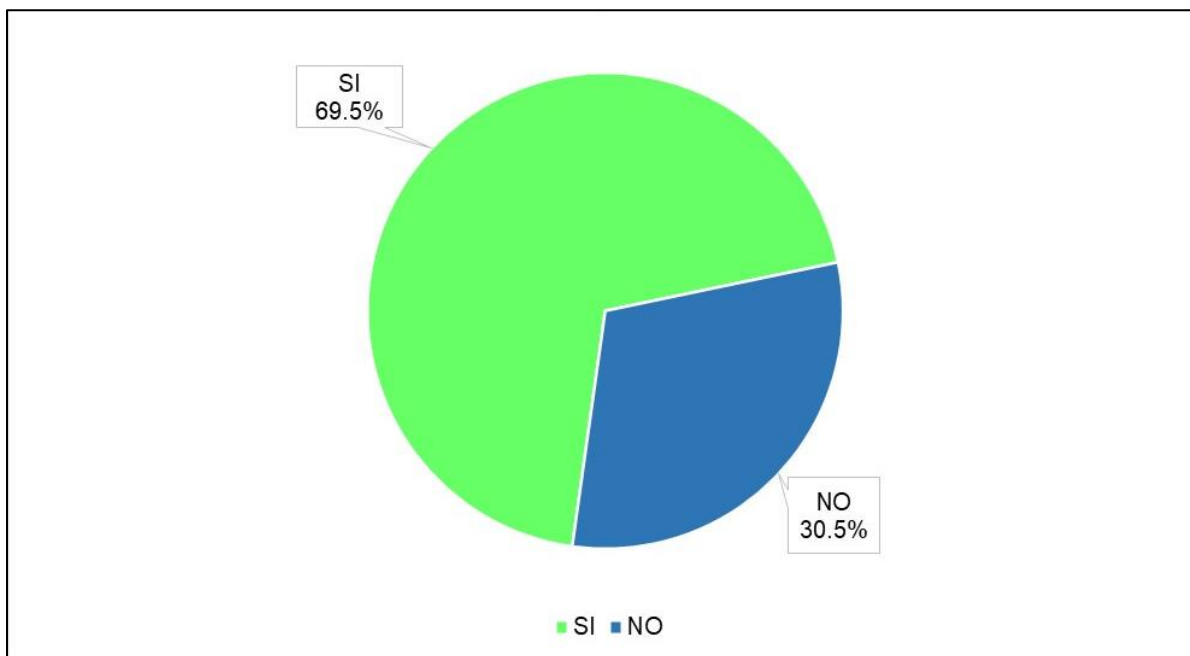


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 9 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según los resultados obtenidos en la figura 14 un 63.4% indica que no se da a conocer las deficiencias encontradas en los resultados de la evaluación del desempeño, el 36.6% indica que sí; lo cual se aleja de lo establecido por (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 303) que una de las ventajas es que el desempeño mejora mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza; ya que, no se está dando esa realimentación al personal, es decir, no conocen sus áreas de mejora, ni las acciones que deben mejorar para elevar su desempeño. Sin embargo, el Director (a) de Recursos Humanos mediante las respuestas detalladas en la tabla 1, indica que dentro de las acciones que se toman con el personal de bajo desempeño se planifican actividades para brindar retroalimentación.

FIGURA 15

¿Los resultados de la evaluación del desempeño le permiten desarrollar o mejorar su carrera laboral dentro de la municipalidad?



Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 10 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

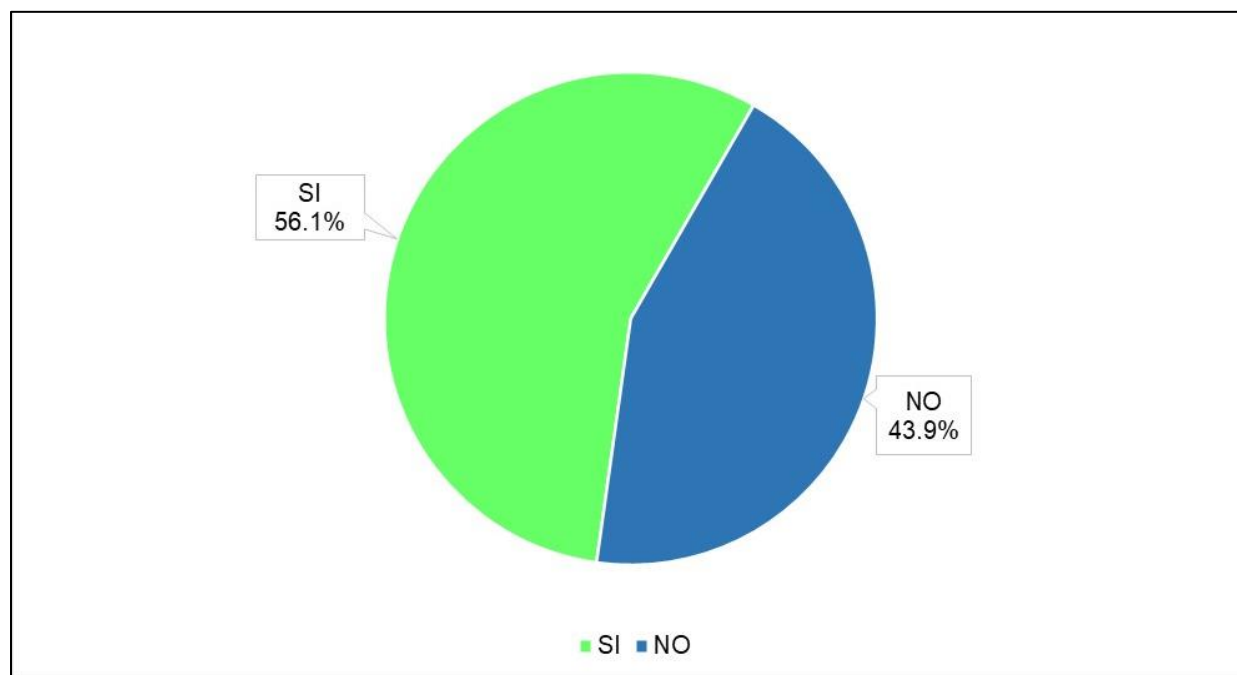
Como se observa en la figura 15 el 69.5% del personal que brinda atención al usuario indica que los resultados de la evaluación del desempeño les permiten desarrollar o mejorar su carrera laboral dentro de la municipalidad, el 30.5% indican que no les permite desarrollar o mejorar su carrera laboral, sin embargo, estos porcentajes no reflejan lo indicado en las figuras 13 y 14, debido que un trabajador no puede mejorar su carrera laboral sino se le proporciona el resultado de su evaluación y no se le dan a conocer sus deficiencias; posiblemente ese 69.5% que indicó que si, relacionó el término carrera laboral con la cantidad de experiencia personal que posee.

En este sentido, (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014) establece “que una de las ventajas en la evaluación del desempeño es que se puede planear y desarrollar carreras profesionales y que se obtiene un beneficio cuando se conforma un parámetro

documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones” (págs. 216, 219).

FIGURA 16

¿Posterior a los resultados de su evaluación, su jefe inmediato le ha propuesto un plan de mejora?



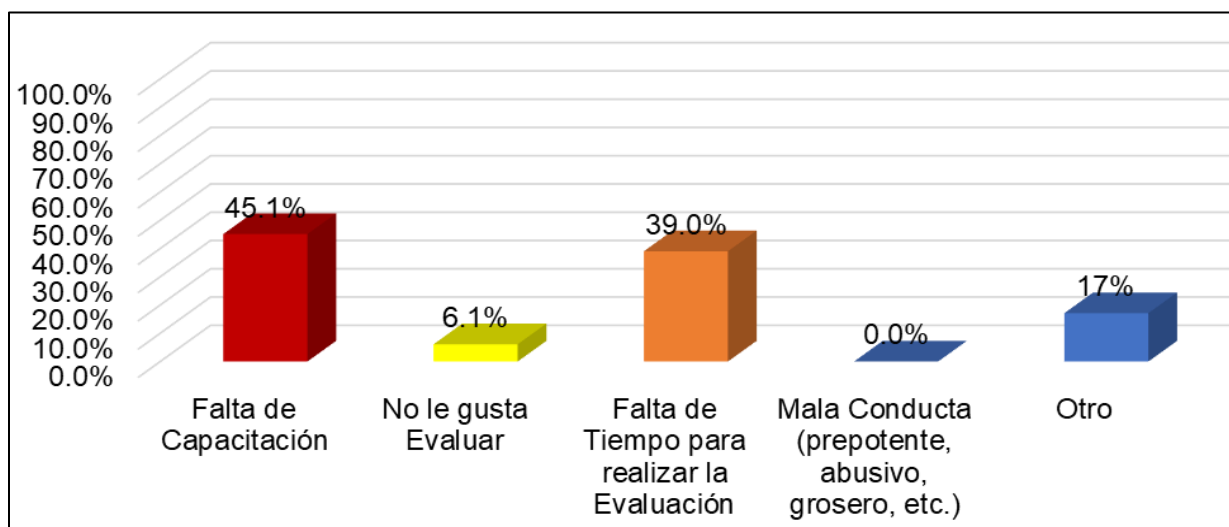
Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 11 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Las respuestas del personal de la figura 16 indica en un 56.1% que posterior a los resultados de su evaluación, el jefe inmediato si les ha propuesto un plan de mejora, pero el 43.9% indica que no, lo cual no refleja lo indicado en las figuras 13, 14 y 15, debido que no se le da a conocer el resultado ni las deficiencias a la totalidad de los trabajadores, posiblemente el personal relacionó esta pregunta con las acciones motivacionales que pudiera recibir del jefe inmediato. La institución debe considerar lo que establece (Chiavenato, 2011, pág. 207) que “uno de los beneficios para la organización es dinamizar su política de Recursos Humanos 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”. Asimismo, (Epiquén, 2014) establece que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora. Por ello, la institución debe asegurarse que se elabore un Plan de mejora, de lo contrario se limita a corregir las áreas de mejora.

FIGURA 17

¿Cuál(es) de los siguientes aspectos ha percibido del evaluador?



Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 12 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

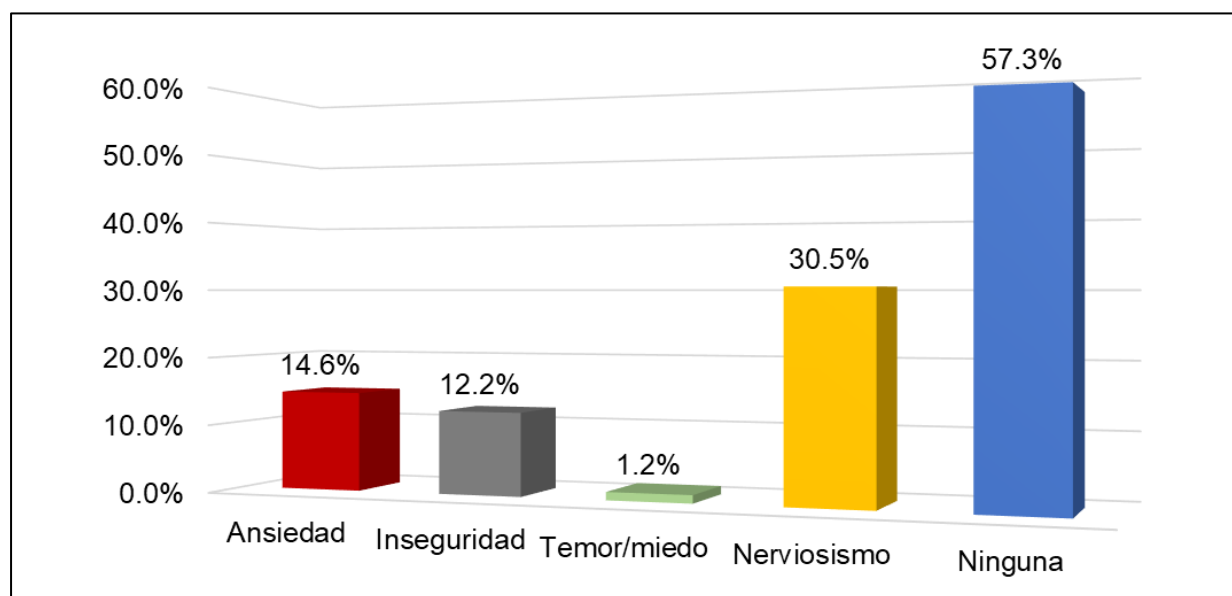
De los resultados presentados en la figura 17 el 45.1% percibe que al evaluador le falta capacitación para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el 39% indican que el evaluador le falta tiempo para aplicar la evaluación, un 6.1% indica que a su jefe inmediato no le gusta evaluar, todos los trabajadores cuestionados indicaron que el evaluador no tiene mala conducta al momento de aplicar la evaluación y el 17% perciben otros aspectos en el evaluador como falta de comunicación, falta de interés, falta de orientación hacia el trabajador y exceso de trabajo

Estos aspectos suelen influir negativamente en los resultados de la evaluación del desempeño, tal como lo establece (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014)

independientemente del método de evaluación que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

FIGURA 18

¿Cuál(es) de las siguientes sensaciones ha experimentado al momento de su evaluación?

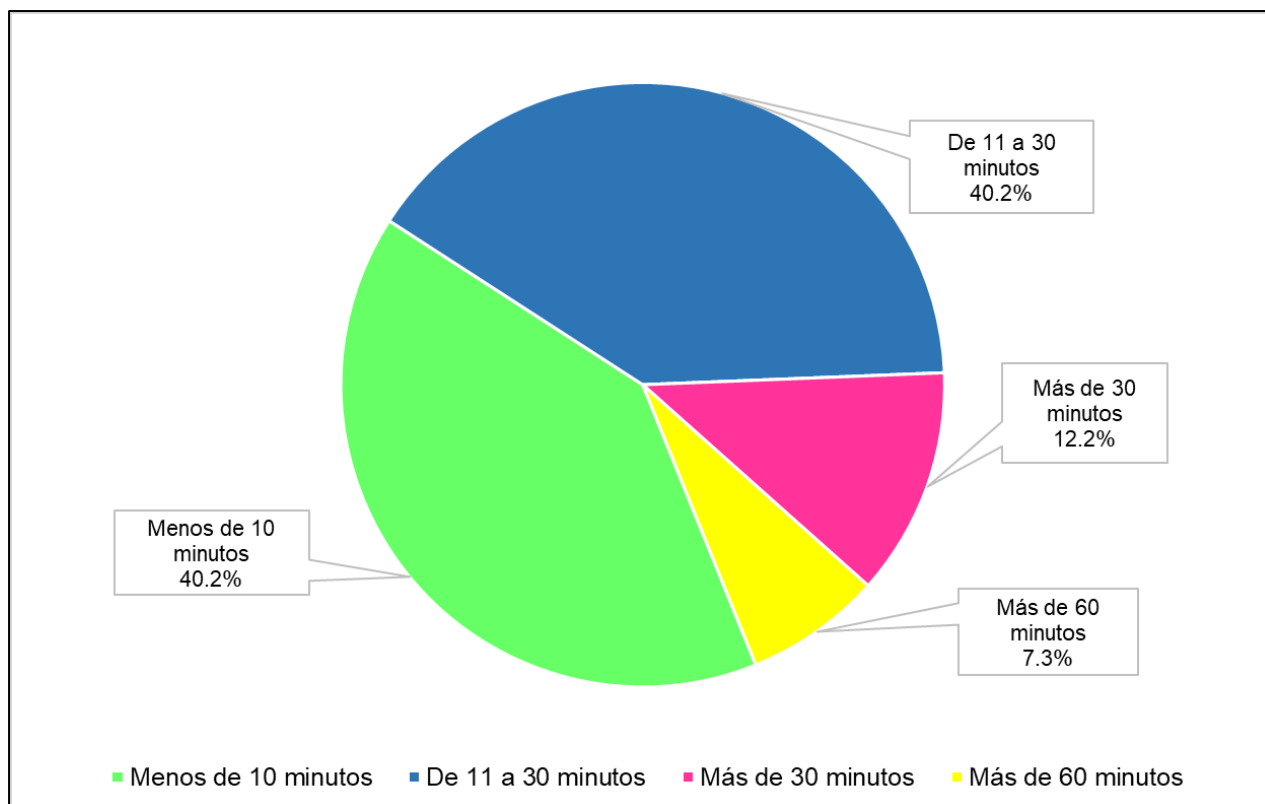


Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 13 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Como observa en la figura 18 el personal evaluado si ha experimentado sensaciones negativas al momento que le aplican la evaluación del desempeño, un 30.5% han experimentado nerviosismo, 14.6% ansiedad, 12.2 inseguridad, 1.2% temor/miedo y el 57.3% no han experimentado ninguna sensación. Según (Mondy R. W., 2012) la ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal, esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda; es decir, las sensaciones negativas influyen drásticamente en los resultados de la evaluación de desempeño, situación que debe abordar la Dirección de Recursos Humanos para obtener un rendimiento real del trabajador en cuanto a su desempeño laboral.

FIGURA 19

¿Cuánto tiempo aproximado ha durado su evaluación del desempeño?



Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 14 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

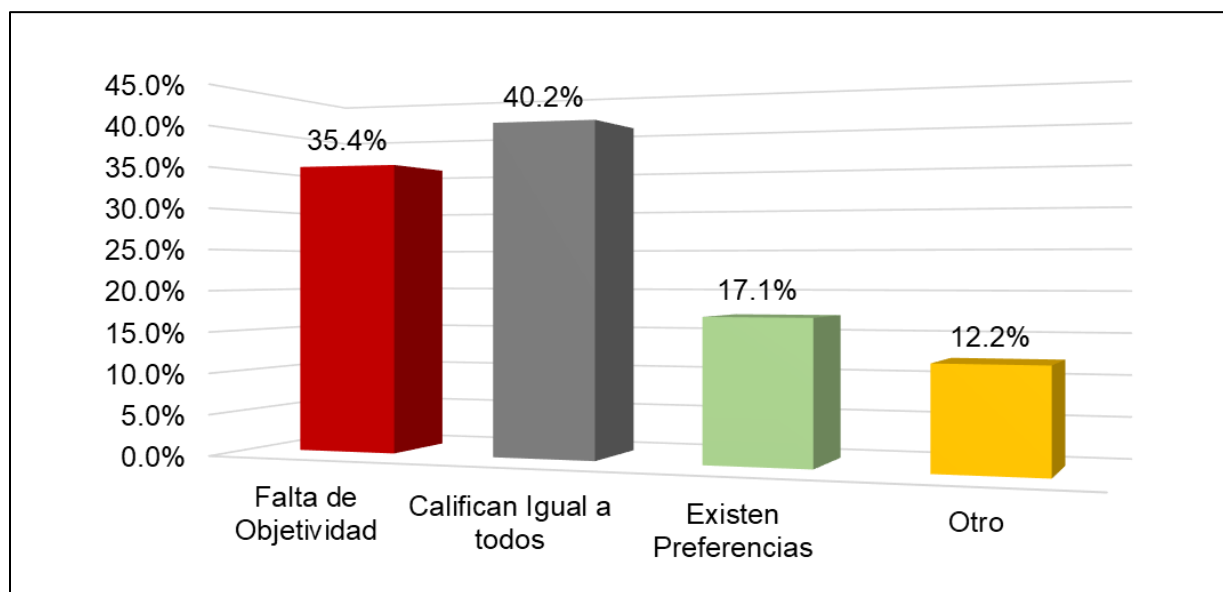
Según los resultados de la figura 19 un 40.2% indica que el tiempo aproximado de duración de la evaluación es de menos de 10 minutos, de igual manera el 40.2% indican que su evaluación ha sido de entre 11 a 30 minutos, el 12.2% ha reflejado que ha sido de más de 30 minutos y el 7.3% mayor a 60 minutos. Esto pudiera deberse a que el cuestionario que utiliza la institución para evaluar el desempeño de su personal fue diseñado de manera estandarizada y sin importar el puesto, o puede ocurrir que ha sido diseñado con una estructura muy simple, permitiendo tener pocas preguntas que no pudieran reflejar el desempeño del trabajador.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Bautista Lucio, 2014) no existe regla con respecto al tamaño de un cuestionario, sin embargo, si es muy corto se pierde la

información, si resulta muy largo llega a ser tedioso y que si toman más de 35 minutos suelen resultar fatigosos. Por ello, se debe diseñar un cuestionario enfocado en la calidad del contenido a evaluar y no en la cantidad de preguntas o ítems que pueda tener.

FIGURA 20

¿Cuál(es) de los siguientes errores se cometen en el proceso de evaluación del desempeño?



Nota: esta figura muestra los resultados obtenidos de la pregunta No. 15 del cuestionario aplicado al personal que brinda atención al usuario en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Según las respuestas obtenidas por el personal que brinda atención al usuario, el 40.2% indican que el evaluador les califica igual a todos, el 35.4% indican que falta objetividad, el 17.1% que existen preferencias por parte del evaluador y el 12.2% indican que existen otros errores como falta de conocimiento de parte del evaluador para evaluar algunos cargos. Tal como lo establece (Werther, Keith, & Guzman Brito, 2014, pág. 221) que las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, siendo el error por tendencia al promedio el que mayor afecta a la municipalidad objeto de estudio, ya que algunos evaluadores tienden a evitar

las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

4.2 Resultados del Cuestionario al Director (a) de Recursos Humanos

El Director (a) de recursos humanos de la institución objeto de estudio ha proporcionado las siguientes respuestas:

TABLA 1:

Resultados Del Cuestionario Al Director (a) De Recursos Humanos

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	DETALLE O JUSTIFICACIÓN (CUANDO APLIQUE)
1	¿Qué forma utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño?	Cuestionario de Evaluación del Desempeño	No Aplica
2	¿Existe alguna política interna de la institución o algún factor externo o implicación legal que norme la evaluación del desempeño?	SI	¿Cuál?: Ley de servicio municipal
3	¿Con qué periodicidad se realiza la evaluación del desempeño?	Anual	No Aplica
4	¿Antes de iniciar con el Proceso de Evaluación del desempeño existe algún tipo de comunicación o socialización organizacional?	SI	¿De qué forma?: Se les informa a los jefes de unidades
5	¿Cuál es la razón principal de realizar la evaluación del Desempeño?	Dar cumplimiento al mandato legal	No Aplica
6	¿En el proceso de evaluación del desempeño a que personal evalúan?	Todo el personal	No Aplica
7	¿Previo a la evaluación, explican al personal el procedimiento o proceso al que serán sometidos?	SI	No Aplica
8	¿Cuáles son los aspectos que se evalúan?	Evaluación por Objetivos	No Aplica
9	¿Cuánto tiempo aproximado conlleva responder la evaluación del desempeño?	De 11 a 30 minutos	No Aplica

10	¿Quién es el encargado o responsable de aplicarle al personal la evaluación del Desempeño?	Jefes Inmediatos	No Aplica
11	¿Para el proceso de evaluación del desempeño los evaluadores reciben alguna formación o capacitación?	SI	No Aplica
12	¿El evaluador traslada algún tipo de informe de los resultados de la evaluación del desempeño al departamento de recursos?	SI	¿Cuál?: informe por escrito indicando lo realizado
13	¿Existe una revisión o actualización calendarizada del proceso de evaluación del desempeño?	SI	¿En qué Forma? Se somete a aprobación del concejo
14	¿Se le dan a conocer al personal las deficiencias encontradas en el resultado de la evaluación del Desempeño?	SI	No Aplica
15	¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para promover una carrera laboral dentro de la municipalidad?	NO	No Aplica
16	¿Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño del personal han sido motivo para un llamado de atención o sanción?	SI	No Aplica
17	¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para proporcionar retroalimentación al personal?	SI	No Aplica
18	¿Qué incentivo(s) le brindan al personal que obtiene un alto desempeño?	No económicos (días libres, reconocimientos, de estima)	No Aplica
19	¿Qué acciones o actividades planifica la Dirección de Recursos Humanos cuando el personal obtiene un bajo desempeño?	Retroalimentación	No Aplica
20	Si desea agregar un comentario adicional, favor hacerlo en este espacio	Sin Respuesta	No Aplica

Nota: esta tabla muestra los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al Director (a) de recursos humanos de la institución objeto de estudio, mayo 2021.

4.3 Información Obtenida de la Revisión Documental en la Institución Objeto de Estudio:

- Se solicitó la planificación o manual del proceso de evaluación de desempeño a la Dirección de Recursos Humanos para su revisión, pero indicaron que no existe tal manual en la institución y que los procedimientos que se hacen son producto de la costumbre, realizándose según la experiencia de algunos jefes de áreas.
- Se solicitó mostrar el documento o formato que utilizan para realizar el vaciado y tabulación de las respuestas, mostrando una hoja de cálculo simple del programa Excel, la cual es utilizada según la experiencia y conocimiento que pueda tener la persona asignada para este procedimiento.
- Se solicitó el cuestionario actual y vigente de evaluación del desempeño, obteniendo la siguiente información:
 - Es una combinación entre el método de escalas gráficas continuas, discontinuas y Likert, con criterios de ponderación de porcentajes y elección de “SI”, “No” y “No Aplica”, sin instrucciones al inicio.
 - Está diseñado y estructurado para clasificar el resultado final como: “100%=Excelente”, “80%=Muy Bueno”, “50%=Satisfactorio” y “-50%=Deficiente”; no existiendo rangos.
 - Está diseñado y estructurado con 10 competencias a evaluar, siendo: Calidad, Compromiso, Confiabilidad, Conocimiento del Trabajo, Desarrollo Profesional, Disciplina, Iniciativa, Relaciones Laborales, Responsabilidad y Trabajo en Equipo; agregando que, en algunos enunciados de las competencias, existen faltas ortográficas y diferentes tamaños de letras.

- Se solicitó a la Dirección de Recursos Humanos la agenda o cronograma de reuniones con los directores o jefes de áreas para el proceso de diseño, formulación, estructura o revisión de los indicadores o competencias incluidas en el cuestionario de evaluación del desempeño, pero indicaron que no existe cronograma o agenda, que ese procedimiento únicamente lo hace el Director (a) de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

1. La institución objeto de estudio para evaluar el desempeño del personal que brinda atención al usuario realiza un proceso de evaluación de desempeño sin contar con un manual o documento que contenga las instrucciones y la metodología que sistematice los procedimientos a seguir, la forma actual de realizar dicho proceso es según la experiencia de algunos jefes de áreas.
2. La institución objeto de estudio realiza un proceso de evaluación de desempeño donde no se propone planes de mejoras, incentivos, capacitaciones, promociones o ascensos a todo el personal que lo amerite, perdiendo la oportunidad de poder implementar acciones que contribuyen a elevar el desempeño del personal.
3. Antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño, no se le informa de manera adecuada al personal sobre el procedimiento, provocando incertidumbre y que experimenten sensaciones de ansiedad, inseguridad y temor.
4. Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño de la municipalidad, no se proporciona a todo el personal el resultado final de su evaluación, ni se dan a conocer a todos las áreas de mejora encontradas; con ello se limita la oportunidad que el trabajador realice acciones para mejorar esos resultados.
5. El instrumento que utiliza la municipalidad objeto de estudio en el proceso de evaluación de desempeño del personal que brinda atención al usuario, es aplicado por los jefes inmediatos, haciendo uso de un cuestionario estructurado con diez competencias laborales y con criterios de ponderación combinados entre porcentajes, elección de Si o No y escala Likert.
6. Existe discrepancia entre autoridades y el personal de la institución, debido que no hay buena comunicación de la información en cuanto al contenido a evaluar en el cuestionario de evaluación del desempeño, las autoridades indican que se evalúa el

cumplimiento de objetivos institucionales, por otro lado, el personal indica que les evalúan competencias personales, lo cual refleja que no existen criterios unificados.

7. El cuestionario de evaluación del desempeño que utiliza la municipalidad objeto de estudio, es diseñado, estructurado, revisado y actualizado únicamente por la Dirección de Recursos Humanos sin intervención de los jefes de áreas, siendo estos últimos los que conocen de manera directa los puestos de trabajo, pudiendo aportar opiniones e información relevante para realizar la evaluación del desempeño.
8. Los evaluadores, es decir los jefes inmediatos de la institución objeto de estudio, aplican la evaluación del desempeño sin recibir una capacitación formal, esto ocasiona que incurran en los errores más comunes de calificar sobre la tendencia al promedio, falta de objetividad y con algunas preferencias como lo indica el personal que presta atención al usuario, por consiguiente, se ve afectado el rendimiento real del personal de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Que la institución objeto de estudio utilice el manual del proceso de evaluación de desempeño propuesto, toda vez haya sido validado previamente, con el fin de contar con un documento que contenga las instrucciones, la metodología y los procedimientos a seguir.
2. Que la municipalidad objeto de estudio proponga planes de mejoras, incentivos, capacitaciones, promociones y ascensos a todo el personal que lo amerite, donde se eleve el nivel de desempeño de cada individuo y sobre todo se mejore la atención al usuario.
3. Que previo a dar inicio al proceso de evaluación de desempeño exista una comunicación eficiente, informando de manera adecuada al personal sobre el procedimiento, evitando incertidumbre y que experimenten sensaciones de ansiedad e inseguridad.
4. Que se le proporcione a todo el personal el resultado de su evaluación, dándole a conocer las áreas de mejora encontradas; con ello facilitar la oportunidad de que el trabajador realice acciones para mejorar esos resultados deficientes.
5. Que el proceso de evaluación de desempeño del personal que brinda atención al usuario de la municipalidad objeto de estudio sea aplicado por los jefes inmediatos, haciendo uso de un cuestionario estructurado con factores y criterios de ponderación definidos con la participación de la Dirección de Recursos Humanos y jefes de áreas.
6. Que existan criterios unificados entre autoridades y personal de la institución objeto de estudio, sobre el cuestionario de evaluación del desempeño; y así evitar discrepancias sobre el contenido o aspectos evaluados.

7. Que el cuestionario de evaluación del desempeño que utiliza la municipalidad objeto de estudio, sea diseñado, estructurado, revisado y actualizado por la Dirección de Recursos Humanos con la intervención de los jefes de áreas, debido a que conocen de manera directa los puestos de trabajo, aportando opiniones e información relevante para realizar la evaluación del desempeño.
8. Que los evaluadores, es decir los jefes inmediatos de la institución objeto de estudio, sean capacitados, para evitar que incurran en los errores más comunes al calificar sobre la tendencia al promedio, falta de objetividad y con preferencias al personal que presta atención al usuario; con ello, contribuir a obtener un rendimiento real del personal de la institución.
9. A los futuros investigadores, dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño en la institución objeto de estudio, específicamente en la aplicación de planes de mejora, capacitaciones, incentivos, ascensos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios Puac, W. R. (2012). *El Proceso De La Evaluación Del Desempeño De La Dirección Departamental De Educación De Sololá*. Quetzaltenango: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Carrillo Reyes, N. C. (2010). *Evaluación Del Desempeño Del Claustro Docente De La Escuela De Estudios De Postgrado De La Facultad De Ingeniería De La Universidad De San Carlos De Guatemala*. Guatemala: Universidad De San Carlos Guatemala.
- Chan, Y. M. (2012). *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano De Las Organizaciones* (Novena Ed.). D.F., México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión Del Talento Humano, El Nuevo Papel De Los Recursos Humanos En Las Organizaciones* (Quinta Edición Ed.). México: Mcgraw Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Congreso De La República De Guatemala. (1987). *Decreto 1-87 Ley De Servicio Municipal*. Guatemala.
- Congreso De La República De Guatemala. (2002). *Decreto Numero 12-2002 Codigo Municipal De Guatemala*. Guatemala.
- Dessler, G. (2009). *Administración De Recursos Humanos* (Decimo Primera Ed.). México: Pearson Educación.
- Diaz Tamara , J. V. (2019). *Desarrollo Del Capital Humano Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Servidores Públicos No Docentes En La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016*. Cerro De Pasco, Perú: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Epiquén, D. A. (2014). *Gestión Del Desempeño En Las Organizaciones Educativas*. *Horizonte De La Ciencia* 4, 75-81.

- Epiquén, D. A. (2014). *Gestión Del Desempeño En Las Organizaciones Educativas. Horizonte De La Ciencia*, 1.
- Fincowsky, E. B., Krieger, M. J., & Vallhonrat, A. L. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Galvez, M. X. (2017). *Tesis Evaluación Del Desempeño En Empresas De Transporte Extraurbano De La Cabecera Departamental De San Marcos*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Gonzales Marmol, A. (2010). ¿Por Qué Es Tan Importante Hoy La Evaluación Del Desempeño Del Personal? *Debates Ilesa*, Xv(2), 9-10.
- González, K. (2018). *Tesis La Evaluación Del Desempeño Como Factor Clave En El Compromiso Laboral De Los Empleados Públicos Adjuntos A La Dirección De Recursos Humanos De La Gobernación Del Estado Yaracuy*. San Felipe: Universidad De Maracabo.
- González, K. (Octubre De 2018). *Universidad De Carabobo*. Recuperado El 18 De Junio De 2020, De Universidad De Carabobo.
- Guatemala, C. D. (1968). *Decreto Numero 1748 Ley De Servicio Civil*. Guatemala.
- Harold, Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion, Una Perspectiva Global Y Empresarial*. México D.F.: Mcgraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Bautista Lucio, M. D. (2014). *Metodología De La Investigación* (Sexta Edición Ed.). México D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Hernandez, J. (2015). *Incidencia De La Evaluación Del Desempeño En El Rendimiento Laboral De Los Funcionarios Y Funcionarias En La Dirección De Inteligencia Y Estrategias Preventivas De La Policía De Carabobo*. Venezuela: Universidad De Carabobo.

- Jordan, G. E. (2013). *Tesis Sistema De Evaluación Del Desempeño Para El Personal De Una Empresa Distribuidora E Importadora De Repuestos Automotrices, Ubicada En Guatemala*. Guatemala: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Lejá, V. E. (2018). *Evaluación Del Desempeño Docente En El Sector Público*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- López Sarti, E. J. (2012). *La Evaluación Del Rendimiento Versus Las Retribuciones Económicas En La Administración*. Quetzaltenango: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Louffat, E. (2011). *Administración Del Potencial Humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Marroquín Girón, C. A. (2020). *Evaluación Del Sistema De La Evaluación Del Desempeño En Una Empresa De Servicios Masivos Ubicada En El Municipio De Guatemala Departamento De Guatemala*. Guatemala: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración De Recursos Humanos* (Decimo Primera Ed.). (J. Gomez Mont Araiza , Trad.) Mexico Df., Mexico: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2012). *Capital Humano*. México: Pearson Educación.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital. *Revista Científica "Visión De Futuro"*.
- Noel Herrera, G. M., Frias Kurisaki, M. M., & Silva Mejor, J. (2019). *Propuesta De Un Sistema De Evaluación Del Desempeño En Una Empresa Constructora*. Peru: Escuela De Postgrados, Universidad Del Pacífico.
- Ortiz, E. A. (2019). *Tesis Evaluación Del Desempeño En Sanatorios Privados, Ubicados En La Zona 5 De La Cabecera Departamental De Huehuetenango*. Huehuetenango: Universidad Rafael Landívar .
- Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta De Un Sistema Para La Evaluación Del Desempeño Laboral*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta De Un Sistema Para La Evaluación Del Desempeño Laboral*. México. D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Ramírez Amado, A. (2014). *Capacitación Y Desempeño Laboral De Los Empleados De La Universidad Linda Vista De La Unión Mexicana De Chiapas*. Chiapas, México: Universidad De Montemorelos.
- Reyes, N. C. (2010). *Tesis De Evaluación Del Desempeño Del Claustro Docente De La Escuela De Estudios De Postgrados De La Facultad De Ingeniería De La Universidad De San Carlos De Guatemala*. Guatemala: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Robbins , S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (N. Edición, Ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición Ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Velásquez Orozco, M. L. (2014). *El Sistema De Compensaciones Y Sus Efectos En El Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Vilas Acuña, F. M. (2017). *Capacitación Y Evaluación Del Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Área Administrativa Del Hospital San Juan De Lurigancho, 2016*. Lima, Perú: Escuela De Posgrados, Universidad César Vallejo.
- Werther, W. B., Keith, D., & Guzman Brito, M. P. (2014). *Administración De Recursos Humanos, Gestión Del Capital Humano* (Séptima Edición Ed.). México, D.F: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

E-GRAFÍA

Alveiro Montoya, C. (Mayo de 2021). www.redaly.org. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>.

Española, R. A. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/sincrónico>

Guatemala, A. N. (Junio de 2021). Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala. Obtenido de <https://anam.org.gt/LAIP/inicio/municipalidades/#ElProgreso>.

Guatemala, C. d. (Junio de 2021). Congreso de la República de Guatemala. Obtenido de <https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/comisiones/dictámenes/628f1-segundo-borrador-iniciativa-numero-5478-ley-de-servicio-municipal.pdf>

Guatemala, C. d. (Mayo de 2021). Congreso de la República de Guatemala. Obtenido de <https://www.congreso.gob.gt/contenido/20#gsc.tab=0>

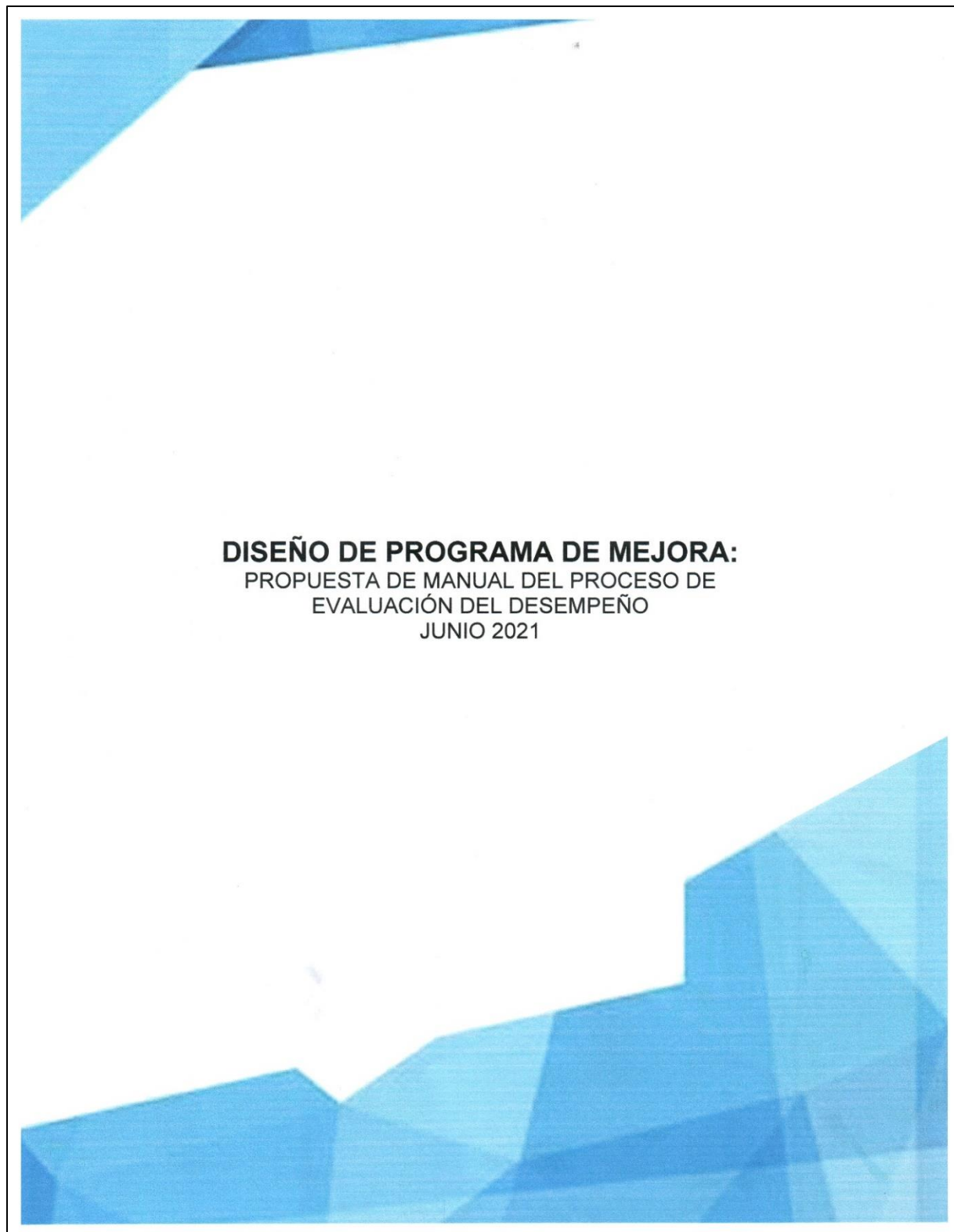
Guatemala, U. d. (mayo-julio de 2021). Biblioteca Virtual USAC. Obtenido de <http://biblos.usac.edu.gt/library/index.php/Especial:GSMSearchPage>


Rivero-Remírez, L. Y. (Mayo de 2021). www.scielo.sld.cu. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159

www.LeydeGuatemala.com. (Junio de 2021). www.LeydeGuatemala.com. Obtenido de <http://leydeguatemala.com/codigo-municipal/48/toc/>

ANEXOS


Anexo 1: Diseño de programa de mejora



Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 2 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Justificación	4
3. Marco legal	5
4. Objetivos	6
5. Aplicación y finalidad.....	7
6. Políticas generales.....	10
7. Periodicidad de la aplicación.....	11
8. Procedimiento para realizar la evaluación del desempeño.....	11
10. Diagrama de flujo del procedimiento de la evaluación del desempeño	13
11. Propuesta del instrumento de la evaluación del desempeño.....	14
12. Personas que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño	19
13. Guía para el evaluador	20
14. Recomendaciones para la evaluación del desempeño	23
15. Medidas o gestiones en base a los resultados obtenidos	24
16. Causas o razones justificables para no ser evaluado	25
17. Entrevista de retroalimentación.....	26
18. Bibliografía.....	27


Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 3 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

1. INTRODUCCIÓN

El manual de evaluación del desempeño tiene como objetivo guiar y dar acompañamiento en el proceso de evaluación del recurso humano de la institución, siendo una herramienta administrativa que facilita la comprensión y el seguimiento de las diferentes fases o procesos.

El personal de las instituciones municipales es parte fundamental en el desarrollo del municipio, lo cual requiere que sea sometido a procesos sistemáticos de evaluación, para determinar el nivel de rendimiento laboral y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

El presente manual está estructurado con una base legal que respalda el cumplimiento de la normativa institucional que en materia corresponde, por objetivos generales y específicos, las políticas que rigen todo el procedimiento, su aplicación y alcance, así como los procedimientos requeridos para llegar a obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal de la institución municipal.


Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 4 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

2. JUSTIFICACIÓN

Para una institución municipal que brinda servicios públicos que satisfacen las necesidades de los usuarios, es importante que cuente con un manual del proceso de evaluación del desempeño que facilite y guíe a los jefes inmediatos juntamente con la Dirección de Recursos Humanos en cada etapa del proceso.

La evaluación del desempeño tiende a generar en los trabajadores estrés, ansiedad/miedo e incertidumbre, debido que desconocen el proceso al cual serán sometidos; sin embargo, cuando el proceso se encuentra establecido en un manual que guíe y oriente, se genera un ambiente laboral libre de los aspectos negativos que influyen en los resultados de la evaluación.

Como instrumento de administración de personal, este Manual permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin último de mejorar su desempeño.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 5 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

3. MARCO LEGAL

El fundamento legal para la elaboración del presente manual y su aplicación es la siguiente:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto Número 1-87 del Congreso de la República de Guatemala "Ley de Servicio Municipal".
- Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala "Código Municipal".
- Punto Segundo del Acta 33-2017 de fecha 08 de noviembre del 2017 del Concejo Municipal de la institución Objeto de Estudio "Reglamento Interior de Trabajo"
- Punto Octavo del Acta número 90-2018 de fecha 09 de diciembre del 2018 del Concejo Municipal de la Institución Objeto de Estudio "Aprobación del Instructivo y Formulario de Evaluación de Desempeño de la Institución Objeto de Estudio".

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 6 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

4. OBJETIVOS

GENERAL

Brindar las herramientas necesarias que sirven de guía, orientación y regulación del proceso de Evaluación del Desempeño de la institución objetivo, con la finalidad de promover la mejora en el rendimiento en el personal.

ESPECÍFICOS

- Proporcionar información que guie el proceso de evaluación de desempeño
- Contribuir a la aplicación correcta de la evaluación del desempeño
- Orientar a los involucrados en los procedimientos de la evaluación del desempeño
- Facilitar el uso del instrumento de evaluación del desempeño

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 7 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

5. APLICACIÓN Y FINALIDAD

APLICACIÓN:

La Dirección de Recursos Humanos aplicará la evaluación del desempeño a todos los trabajadores activos de la institución municipal, excepto a los de recién ingreso que se encuentren en periodos de prueba, los trabajadores activos según la organización administrativa pueden ser:

- **Directores:**

Son aquellos trabajadores que tienen a su cargo las Direcciones de Planificación, Recursos Humanos, Financiera, Servicios Públicos, de la Mujer y aquellas que así lo considere la máxima autoridad de la municipalidad.

- **Jefes de Área:**

Son los trabajadores que tienen a su cargo las funciones y atribuciones de jefes de áreas de los diferentes servicios que presta la municipalidad y todos aquellos que la máxima autoridad administrativa asigne.

- **Peones Municipales:**

Corresponde al personal que ha sido contratado bajo ese cargo o puesto, que realizan funciones específicas.

- **Personal Administrativo:**

Son todos aquellos trabajadores asignados en áreas administrativas, que se encargan de los diferentes procedimientos en las áreas de trabajo.

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 8 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

- **Personal Técnico-Operativo:**

Son los trabajadores que comprende al trabajo relacionado directamente con los procesos operativos y técnicos de funcionamiento, abastecimiento, etc.

FINALIDAD:


La evaluación del desempeño tiene la siguiente finalidad:

Para la institución:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos 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.
- Identificar el nivel con que se adecúan las personas a los puestos de trabajo.
- Permite obtener información para la toma de decisiones.
- Se identifican áreas de mejoras institucionales.

Para los evaluadores:


- Reconocer esfuerzos de los trabajadores.
- Dar a conocer áreas de mejoras y áreas fuertes.
- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en indicadores.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Dirección De Recursos Humanos	 LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 9 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

- 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.


Para los evaluados:

- Conocer las expectativas de su jefe inmediato en cuanto a su desempeño.
- Conocer sus áreas de mejora.
- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la institución valora.
- Conocer las medidas que su jefe toma para mejorar su desempeño.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto al desarrollo personal, sus funciones y objetivos.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 10 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

6. POLÍTICAS GENERALES

- Se considera trabajador de la institución municipal aquel que ha sido contratado bajo los diferentes renglones presupuestarios que en ley corresponden, que se encuentren activos y que hayan cumplido plenamente con todo el proceso de selección que fije la institución.
- El proceso de evaluación del desempeño incluye una actividad de seguimiento del rendimiento y contribución del trabajador a los objetivos de la empresa.
- La aplicación de la evaluación de desempeño de los trabajadores estará bajo la responsabilidad de su jefe inmediato o en su defecto quien sea nombrado por la autoridad competente.
- Los jefes inmediatos son los encargados del manejo del instrumento de evaluación del desempeño.
- Con el resultado de la evaluación del desempeño laboral del personal, se podrá considerar: 1) Necesidades de capacitación, 2) Para dar retroalimentación, 3) Diseñar planes de mejora y 4) otros que así lo considere la institución.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 11 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:


7. PERIODICIDAD DE LA APLICACIÓN

La Dirección de Recursos Humanos de la institución programará la fecha de evaluación del desempeño por lo menos una vez por año, específicamente que se encuentre dentro del último trimestre; la cual deberá informar por lo menos con 30 días de anticipación a las diferentes áreas de la Institución.

8. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


El procedimiento para realizar la evaluación es el siguiente:

1. La Dirección de Recursos Humanos notificará al jefe inmediato de área de trabajo, indicando la fecha que dará inicio la evaluación del desempeño, los objetivos generales de la misma, y el instrumento de Evaluación del Desempeño a utilizar.
2. Los jefes de áreas deben comunicar formal y oficialmente a los trabajadores a su cargo la fecha de la evaluación del desempeño.
3. La Dirección de Recursos Humanos es responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño.
4. Los jefes de área serán los responsables de realizar las evaluaciones del personal de su área dentro del período designado mediante el instrumento proporcionado por la Dirección de Recursos humanos.
5. El jefe de área deberá revisar, dialogar, aprobar y consensuar con el trabajador los planes de acción en base a los resultados de la evaluación del

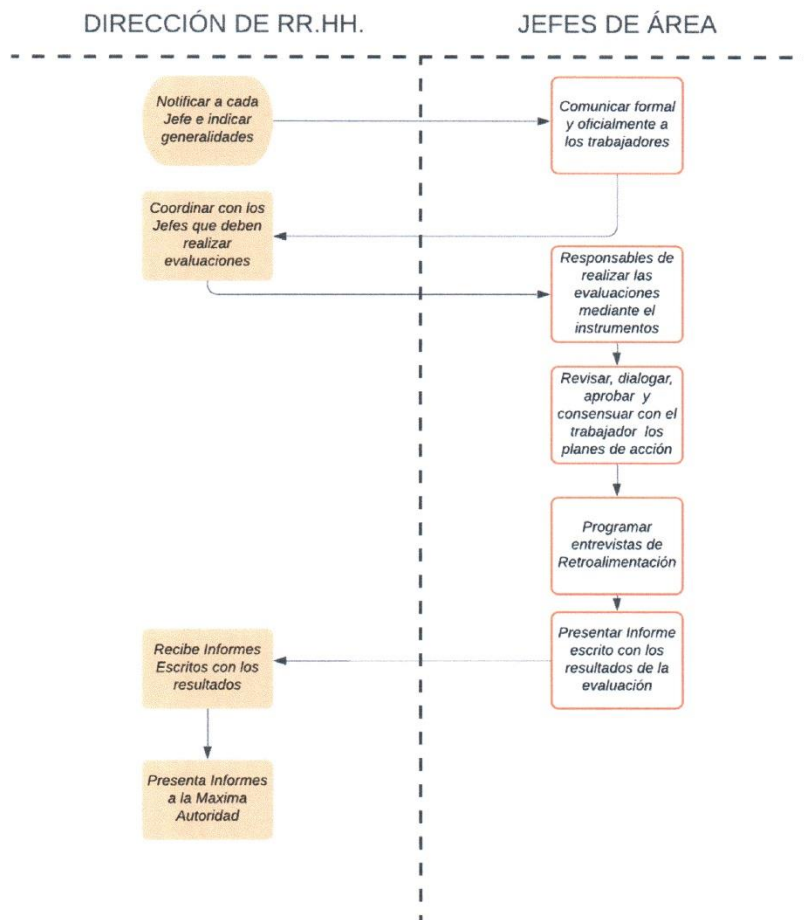
Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 12 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

desempeño y programará las entrevistas de retroalimentación con el personal evaluado.

6. El jefe de área debe presentar informe escrito de los resultados de la evaluación del desempeño y de la programación de la entrevista de retroalimentación de los trabajadores a su cargo, el cual deberá entregar a la Dirección de Recursos Humanos.
7. La Dirección de Recursos Humanos recibirá los informes escritos de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, los cuales fueron entregados por los jefes de áreas y los consolidará.
8. La Dirección de Recursos Humanos presentará informe a la autoridad máxima para que se tomen las acciones pertinentes.
9. Las autoridades competentes velarán por el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción consensuados con el trabajador.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 13 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 14 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

11. PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Método de Escalas Gráficas Discontinuas

Datos Generales Del Evaluado			
Nombre:			
Departamento o Área:			
Puesto/Cargo:			
Fecha:			
Periodo Evaluado:	Del:		Al:

Escala de Evaluación a Utilizar		
Escala	Punteo	Descripción
Muy Alto	5	El rendimiento es excelente
Alto	3	El rendimiento es muy bueno o superior al promedio
Bajo	2	El rendimiento es inferior al promedio
Muy Bajo	1	El rendimiento no es aceptable

Indicadores A Evaluar		
Indicador	Punteo Mínimo	Punteo Máximo
1. Calidad en el Trabajo	8	40
2. Orientación hacia los Resultados	7	35
3. Ética y Valores	7	35
4. Trabajo en Equipo	6	30
5. Iniciativa	6	30
6. Relaciones Interpersonales	6	30
Total	40	200


Escala de Criterios del Desempeño Laboral Promedio		
Escala	Punteo	Descripción
Excelente	160-200	El desempeño laboral es excelente
Muy Bueno	130-159	El desempeño laboral se encuentra por arriba del promedio.
Aceptable	100-129	El desempeño laboral es aceptable, pero debe mejorarlo
Necesita Mejorar	70-99	El desempeño laboral está por debajo del aceptable
Inaceptable	40-69	El desempeño laboral no es aceptable

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 15 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:


INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presentan varios ítems, marque la respuesta que corresponde según la escala de evaluación.

INDICADOR	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto	Punteo Obtenido
1. CALIDAD EN EL TRABAJO					
No comete errores en el trabajo					
Tiene conocimiento de los servicios que se brindan en su área de trabajo					
Utiliza racionalmente los recursos					
Planifica sus actividades					
Su eficiencia en el trabajo es					
La orientación o supervisión que requiere es					
Brinda tiempo adicional a su jornada de trabajo					
Su profesionalismo en el trabajo es					
2. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS					
Termina su trabajo oportunamente					
Prioriza las tareas según su importancia					
Cumple con los procedimientos en su área de trabajo					
Cumple con las metas establecidas					
Evita los retrasos en su trabajo					
Cumple correctamente con las tareas a su cargo					
Realiza el volumen de trabajo establecido					

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 16 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

INDICADOR	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto	Punteo Obtenido
3. ÉTICA Y VALORES					
Mantiene el orden en su área de trabajo					
Su puntualidad es					
Muestra compromiso con la institución					
Muestra responsabilidad en su área de trabajo					
Es discreto con Información confidencial de la institución					
Evita ausentarse de su área de trabajo					
Muestra dedicación y Esmero					
4. TRABAJO EN EQUIPO					
Habilidad para integrarse a los equipos de trabajo					
Apoya a sus compañeros de equipo					
Se comunica efectivamente con el equipo de trabajo					
Se adapta a las normas y procedimientos					
Acepta opiniones de los integrantes del equipo					
Se identifica y acepta los objetivos de los equipos					

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 17 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

INDICADOR	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto	Punteo Obtenido
5. INICIATIVA					
Muestra iniciativa en su trabajo					
Es proactivo en la realización de sus tareas					
Se adapta fácilmente a los cambios					
Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos					
Se anticipa a los problemas					
Su capacidad para resolver problemas es					
6. RELACIONES INTERPERSONALES					
Muestra cortesía con las personas de su entorno					
Utiliza un lenguaje adecuado con sus compañeros de trabajo					
Participa en actividades organizadas por la institución					
Mantiene buenas relaciones con sus compañeros					
Es capaz de proporcionar orientación a las personas					
Evita los conflictos dentro del trabajo					
PUNTEO TOTAL:					

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 18 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

Resultados Por Indicador			
Indicador	A Punteo Máximo	B Resultado (suma de ítem)	C Desempeño % (B*100) /A
1. Calidad En El Trabajo	40		
2. Orientación Hacia Los Resultados	35		
3. Ética Y Valores	35		
4. Trabajo En Equipo	30		
5. Iniciativa	30		
6. Relaciones Interpersonales	30		
TOTAL	200		

Resultado Final Del Desempeño Laboral		
Criterios De Desempeño Laboral	Punteo Total Obtenido	Desempeño del Trabajador
De 160 a 200 Puntos	Excelente	
De 130 a 159 Puntos	Muy Bueno	
De 100 a 129 Puntos	Aceptable	
De 70 a 99 Puntos	Necesita Mejorar	
De 40 a 69 Puntos	Inaceptable	

Observaciones y/o Comentarios:

Firma del Evaluado


Sello

Firma del Evaluador

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 19 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

12. PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a. **Autoridad Máxima Competente:** será la responsable de autorizar, aprobar y legalizar el proceso de evaluación del desempeño de la institución, asimismo con la creación, actualización y modificación del instrumento de evaluación.
- b. **Dirección de Recursos Humanos:** es la responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de evaluación del desempeño en la institución municipal; quien debe controlar los plazos, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas.
- c. **Evaluador:** corresponde a los jefes inmediatos o en su defecto quien asigne la autoridad competente, para aplicar y realizar la evaluación del desempeño en su área de trabajo, asimismo será el responsable de llevar a cabo la entrevista de retroalimentación y fijar las propuestas de mejora.
- d. **Evaluado:** corresponde al trabajador al que le será aplicada la evaluación del desempeño, el cual juntamente con el evaluador deberán consensuar los las propuestas y planes de mejora.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 20 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

13. GUÍA PARA EL EVALUADOR

1. Busque un lugar cómodo y asegúrese de no ser interrumpido durante un período de tiempo suficiente para evaluar al personal a su cargo.
2. Utilice el Instrumento de Evaluación del Desempeño que la Dirección de Recursos Humanos le indicará.
3. Para iniciar con la evaluación elija a uno del personal a su cargo al azar y anote los datos que se le piden en la evaluación.
4. Al momento de realizar la evaluación del desempeño, si el trabajador tuviese evaluaciones en años anteriores, lea los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar y dar seguimiento a los logros o debilidades actuales.
5. Concéntrese en realizar la evaluación de forma objetiva.
6. Analice detenidamente cada ítem del indicador y califique de acuerdo a la escala definida en el instrumento de evaluación.
7. Se debe obtener el resultado final de la evaluación del desempeño de manera al instante que se realice la evaluación.
8. Cuando obtenga el resultado final de la evaluación del desempeño podrá hacer referencia de las áreas de mejora que se deben atender un mejor desempeño laboral.

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 21 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

9. Cuando haya finalizado completamente deberá revisar y enviar los resultados de la evaluación a la Dirección de Recursos Humanos de la Institución, mediante informe escrito y digital si así lo requiere la autoridad competente.

10. Se debe programar la entrevista de la evaluación del desempeño con cada trabajador para explicar los resultados obtenidos y realizar retroalimentación, definir áreas de mejoras o motivar a continuar mejorando el desempeño.

Llenado del instrumento:

a. Sección de datos generales del evaluado: se debe anotar los datos que se solicitan: nombre, puesto/cargo, fecha, periodo evaluado.

b. Sección escala a utilizar: esta sección únicamente es informativa, con el propósito que el evaluador conozca el puntaje que puede asignar al evaluado.

c. Sección indicadores a evaluar: esta sección únicamente es informativa, con el propósito que el evaluador conozca los indicadores que evaluará y la ponderación que tiene cada uno de ellos.

d. Sección de criterios del desempeño laboral promedio: esta sección únicamente es informativa, con el propósito que el evaluador pueda clasificar el resultado final y determinar el desempeño laboral del trabajador.

e. Sección de evaluación: en esta sección el evaluador debe asignar el puntaje según la escala que considere.

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 22 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

- f. **Sección resultados por indicador:** esta sección debe llenar la columna B, la cual es el resumen del resultado por indicador obtenida en la sección de evaluación, y la columna C, la cual es el resultado de dividir el producto de la columna B*100 entre la cantidad de la columna A.
- g. **Sección de resultado final del desempeño laboral:** en esta sección el evaluador debe clasificar el resultado final obtenido en la sección de evaluación en los criterios ya establecidos.
- h. **Sección de observaciones o comentarios:** en esta sección el evaluador debe anotar las observación o comentarios que considere pertinentes o algo que el evaluado quisiera agregar con relación a la evaluación.
- i. **Sección de firmas:** en esta sección debe contener la firma del evaluador y evaluador, para legalizar la realización de la evaluación del desempeño.

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 23 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

14. RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El evaluador debe evitar los siguientes errores o prejuicios al momento de aplicar la evaluación del desempeño:


- **Tendencia al promedio:** consiste cuando un evaluador tiende a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Subjetividad:** consiste cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio.
- **Permisividad o inflexibilidad:** consiste cuando el evaluador tiende adoptar actitudes benévolas o estrictas, tratando de agradar o tener popularidad o imponer respeto o distancia.
- **Elementos culturales:** consiste cuando el evaluador tiende a pensar en que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son mejores o superiores a las de la comunidad del evaluado si fuera el caso.

Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 24 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

15. MEDIDAS O GESTIONES EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, la institución deberá tomar medidas o gestiones para dar seguimiento al desempeño del trabajador. Las cuáles serán:

- a. **Excelente de 160 a 200 Puntos:** la Dirección de Recursos Humanos enviará una carta de felicitación, la cual será considerada para oportunidades de ascensos, incentivos o incrementos, se tendrá derecho a un día de descanso remunerado.
- b. **Muy Bueno de 130 a 159 Puntos:** la Dirección de Recursos Humanos de la institución enviará una carta de felicitación, la cual será considerada para oportunidades de ascensos, incentivos o incrementos.
- c. **Aceptable de 100 a 129 Puntos:** la Dirección de Recursos Humanos enviara una carta para exhortar al trabajador a no bajar su rendimiento y motivarlo a elevarlo.
- d. **Necesita Mejorar de 70 a 99 Puntos:** la Dirección de Recursos Humanos enviara una carta de advertencia para que el trabajador mejore su rendimiento, el jefe inmediato debe proponer un plan de mejora.
- e. **Inaceptable de 40 a 69 Puntos:** la Dirección de Recursos Humanos enviará una carta de llamado de atención y exhortando al trabajador que de manera seria busque elevar su desempeño, el jefe inmediato deberá programar capacitaciones. Si existe reincidencia en el resultado, se deberá informar a la autoridad máxima para que se tomen acciones o decisiones pertinentes.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 25 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

16. CAUSAS O RAZONES JUSTIFICABLES PARA NO SER EVALUADO

El trabajador que cuenta con causas o razones justificables para no ser evaluado es el siguiente:

- El trabajador de recién ingreso que se encuentra en el periodo de prueba.
- El trabajador que por ascenso o traslado se encuentre en el periodo de prueba.
- El trabajador que se encuentre suspendido por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- El trabajador que goce de permiso, licencia y vacaciones, que se encuentren debidamente aprobados por la Dirección de Recursos Humanos de la Institución, deberán ser evaluados a su retorno.


Dirección De Recursos Humanos	LOGO
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 26 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

17. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Consiste en dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que conozca lo que el jefe inmediato piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los indicadores institucionales.

El evaluador y evaluado deben comentar las medidas y los 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 mejora. La entrevista de retroalimentación se realizará posterior a la obtención de los resultados de la evaluación del desempeño, la cual será una vez por año, siguiendo como mínimo los siguientes pasos:

- El evaluador deberá ser cordial para que el trabajador municipal al conocer los resultados de su evaluación se sienta cómodo y pueda hablar en forma libre y abierta.
- El evaluador debe señalar y resaltar el desempeño positivo del trabajador municipal y su resultado en la evaluación.
- Luego comentar los indicadores en los cuales ha obtenido un bajo desempeño e indicar los factores que causaron ese desempeño.
- Terminar con un resumen de lo conversado y establecer los acuerdos entre el evaluador y el trabajador sobre las acciones a realizar, así como los objetivos a futuro.

Dirección De Recursos Humanos	
Propuesta Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño	Página: Página 27 de 27
Fecha de Propuesta: junio 2021	Fecha de Actualización:

18. BIBLIOGRAFÍA

El contenido del presente manual fue en base a los siguientes autores:

- Carrillo Reyes, N. C. (2010). *Evaluación del Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano De Las Organizaciones* (Novena Ed.). D.F., México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Louffat, E. (2011). *Administración Del Potencial Humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Mondy, R. W. (2012). *Capital Humano*. México: Pearson Educación.
- Werther, W. B., Keith, D., & Guzman Brito, M. P. (2014). *Administración De Recursos Humanos, Gestión Del Capital Humano* (Séptima Edición Ed.). México, D.F: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto Número 1-87 del Congreso de la República de Guatemala “Ley de Servicio Municipal”.
- Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala “Código Municipal”.
- Punto Segundo del Acta 33-2017 de fecha 08 de noviembre del 2017 del Concejo Municipal de la institución Objeto de Estudio “Reglamento Interior de Trabajo”
- Punto Octavo del Acta número 90-2018 de fecha 09 de diciembre del 2018 del Concejo Municipal de la Institución Objeto de Estudio “Aprobación del Instructivo y Formulario de Evaluación de Desempeño de la Institución Objeto de Estudio”.

Anexo 2:**CUESTIONARIO 1****RESPETABLE DIRECTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS**

El presente cuestionario tiene como fin obtener información sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal que brinda atención al usuario. Las respuestas tienen uso exclusivo de estudio e investigación, por lo que se agradecerá su colaboración en responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: De las preguntas de selección marque en la(s) respuesta(s) que considere más acertadas, en las preguntas directas favor responder según su criterio.

1. ¿Qué forma utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño?

Observación Directa

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

Opiniones

Otro: _____

2. ¿Existe alguna política interna de la institución o algún factor externo o implicación legal que norme la evaluación del desempeño?

SI ¿Cuál? _____

No

3. ¿Con qué periodicidad se realiza la evaluación del desempeño?

Semestral

Anual

Otro: _____

4. ¿Antes de iniciar con el Proceso de Evaluación del desempeño existe algún tipo de comunicación o socialización organizacional?

SI ¿De qué forma? _____

No

5. ¿Cuál es la razón principal de realizar la evaluación del Desempeño?

Diseñar planes de capacitación

Otorgar incentivos laborales

Reconocer méritos

Separar al personal de su relación laboral

Mejorar el servicio de atención al usuario

Dar cumplimiento al mandato legal

Otro: _____

6. ¿En el proceso de evaluación del desempeño a que personal evalúan?

Todo el personal

Solo Personal administrativo

Solo Personal operativo

7. ¿Previo a la evaluación, explican al personal el procedimiento o proceso al que serán sometidos?

SI

No ¿Por qué? _____

8. ¿Cuáles son los aspectos que se evalúan?

Evaluación por Objetivos

Evaluación por Competencias

Otro: _____

9. ¿Cuánto tiempo aproximado conlleva responder la evaluación del desempeño?

Menos de 10 minutos

De 11 a 30 minutos

Más de 30 minutos

Más de 60 minutos

10. ¿Quién es el encargado o responsable de aplicarle al personal la evaluación del Desempeño?

Alcalde

Director Recursos Humanos

Gerente Municipal

Jefes Inmediatos

Otro: _____

11. ¿Para el proceso de evaluación del desempeño los evaluadores reciben alguna formación o capacitación?

SI

No ¿por qué? _____

12. ¿El evaluador traslada algún tipo de informe de los resultados de la evaluación del desempeño al departamento de recursos?

Sí ¿Cuál? _____

No ¿Por qué? _____

13. ¿Existe una revisión o actualización calendarizada del proceso de evaluación del desempeño?

Sí ¿En qué Forma? _____

No

14. ¿Se le dan a conocer al personal las deficiencias encontradas en el resultado de la evaluación del Desempeño?

Sí

No ¿Por qué? _____

15. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para promover una carrera laboral dentro de la municipalidad?

Sí

No ¿Por qué? _____

16. ¿Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño del personal han sido motivo para un llamado de atención o sanción?

Sí ¿Por qué? _____

No

17. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para proporcionar retroalimentación al personal?

SI

No ¿Por qué? _____

18. ¿Qué incentivo(s) le brindan al personal que obtiene un alto desempeño?

Económico (aumento salarial, bono,)

Ascenso

No económicos (días libres, reconocimientos, de estima)

De Formación (becas, estudios, diplomados)

Ninguno

Otro: _____

19. ¿Qué acciones o actividades planifica la Dirección de Recursos Humanos cuando el personal obtiene un bajo desempeño?

Planes de capacitación

Despidos

Retroalimentación

Ninguno

Otro: _____

20. Si desea agregar un comentario adicional, favor hacerlo en este espacio

Anexo 3:**CUESTIONARIO 2****RESPETABLE PERSONAL QUE BRINDA ATENCIÓN AL USUARIO**

El presente cuestionario tiene como fin obtener información sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal que brinda atención al usuario. Las respuestas tienen uso exclusivo de estudio e investigación, por lo que se agradecerá su colaboración en responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: De las preguntas de selección marque en la(s) respuesta(s) que considere más acertadas, en las preguntas directas favor responder según su criterio.

1. ¿Qué forma utiliza la municipalidad para evaluar su desempeño?

Observación Directa

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

Opiniones

Otro: _____

¿Qué aspectos le evalúan?

Cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos

Funciones y tareas

Conducta y Comportamiento

Otro: _____

2. ¿En la institución le comunican o socializan cuando ha dado inicio el proceso de evaluación del desempeño?

SI

NO

3. ¿Quién es el encargado o responsable de aplicarle la evaluación del Desempeño?

Alcalde

Director Recursos Humanos

Gerente Municipal

Jefes Inmediatos

Otro: _____

4. ¿Previo a su evaluación, el evaluador le explica el procedimiento al cual es sometido?

SI

NO

5. ¿Con qué periodicidad le realizan la evaluación del desempeño?

Semestral

Anual

Otro: _____

6. ¿Por qué motivo considera se le realiza la evaluación del Desempeño?

Diseñar planes de capacitación

Otorgar incentivos laborales

Separar al personal de su relación laboral

Mejorar el servicio de atención al usuario

Dar cumplimiento al mandato legal

Otro: _____

7. ¿Se le proporciona el resultado de su evaluación del desempeño?

SI

No

8. ¿Se le dan a conocer las deficiencias encontradas en los resultados de su evaluación del desempeño?

SI

No

9. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño le permiten desarrollar o mejorar su carrera laboral dentro de la municipalidad?

SI

No ¿Por qué? _____

10. ¿Posterior a los resultados de su evaluación, su jefe inmediato le ha propuesto un plan de mejora?

SI

No

11. ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos ha percibido del evaluador?

Falta de Capacitación

No le gusta evaluar

Falta de tiempo para realizar la evaluación

Mala conducta (prepotente, abusivo, grosero, etc.)

Otro _____

12. ¿Cuál(es) de las siguientes sensaciones ha experimentado al momento de su evaluación?

- Nerviosismo
- Temor/miedo
- Inseguridad
- Ansiedad
- Ninguna

13. ¿Cuánto tiempo aproximado ha durado su evaluación del desempeño?

- Menos de 10 minutos
- De 11 a 30 minutos
- Más de 30 minutos
- Más de 60 minutos

14. ¿Cuál(es) de los siguientes errores se cometen en el proceso de evaluación del desempeño?

- Falta de Objetividad
- Califican igual a todos
- Existen preferencias
- Otro: _____

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño del proceso de la evaluación del desempeño	14
Figura 2: Principales Factores Que Afectan El Desempeño En El Puesto.....	15
Figura 3: Escalas Gráficas Continuas	19
Figura 4: Escalas Gráficas Semicontinuas	19
Figura 5: Escalas Gráficas Discontinuas	20
Figura 6: ¿Qué forma utiliza la municipalidad para evaluar su desempeño?	30
Figura 7: ¿Qué aspectos le evalúan?	31
Figura 8: ¿En la institución le comunican o socializan cuando ha dado inicio el proceso de evaluación del desempeño?	32
Figura 9: ¿Quién es el encargado o responsable de aplicarle la evaluación del desempeño?	33
Figura 10: ¿Previo a su evaluación, el evaluador le explica el procedimiento al cual es sometido?	34
Figura 11: ¿Con qué periodicidad le realizan la evaluación del desempeño?.....	35
Figura 12: ¿Por qué motivo considera se le realiza la evaluación del desempeño?	36
Figura 13: ¿Se le proporciona el resultado de su evaluación del desempeño?	37
Figura 14: ¿Se le dan a conocer las deficiencias encontradas en los resultados de su evaluación del desempeño?	38
Figura 15: ¿Los resultados de la evaluación del desempeño le permiten desarrollar o mejorar su carrera laboral dentro de la municipalidad?	39
Figura 16: ¿Posterior a los resultados de su evaluación, su jefe inmediato le ha propuesto un plan de mejora?	40
Figura 17: ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos ha percibido del evaluador?.....	41
Figura 18: ¿Cuál(es) de las siguientes sensaciones ha experimentado al momento de su evaluación?	42
Figura 19: ¿Cuánto tiempo aproximado ha durado su evaluación del desempeño?	43
Figura 20: ¿Cuál(es) de los siguientes errores se cometen en el proceso de evaluación del desempeño?.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados Del Cuestionario Al Director (a) De Recursos Humanos	45
--	----