

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**



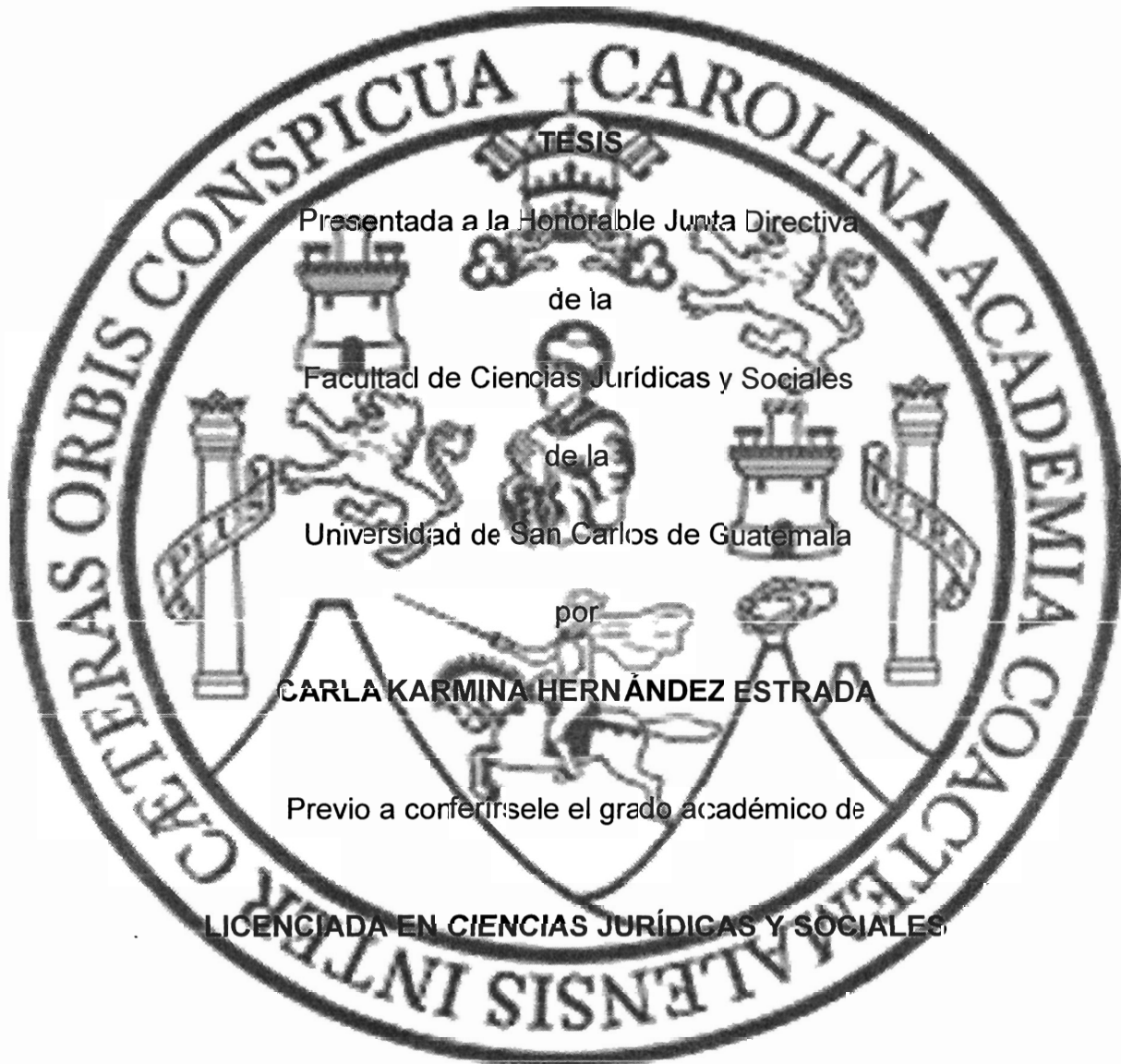
**INCUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL AL NO EXISTIR LOS  
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

**CARLA KARMINA HERNÁNDEZ ESTRADA**

**GUATEMALA, JULIO DE 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**INCUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL AL NO EXISTIR LOS  
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**



Guatemala, julio de 2018

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. Gustavo Bonilla
VOCAL I:	Lic. Luis Rodolfo Polanco Gil
VOCAL II:	Lic. Henry Manuel Arriaga Contreras
VOCAL III:	Lic. Juan José Bolaños Mejía
VOCAL IV:	Br. Jhonathan Josué Mayorga Urrutia
VOCAL V:	Br. Freddy Noé Orellana Orellana
SECRETARIO:	Lic. Fernando Antonio Chacón Urizar

**RAZÓN:** “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenidas en la tesis”. (Artículo 43 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura de Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público).



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala



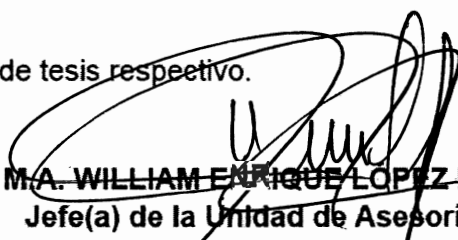
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Unidad de Asesoría de Tesis. Ciudad de Guatemala,  
 21 de abril de 2016.

Atentamente pase al (a) Profesional, ALEX ANTOLIN MORALES ALVAREZ  
 \_\_\_\_\_, para que proceda a asesorar el trabajo de tesis del (a) estudiante  
CARLA KARMINA HERNÁNDEZ ESTRADA, con carné 200517320,  
 intitulado OMISIÓN E INCUMPLIMIENTO EN LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS, INHIBIENDO LA CARRERA ADMINISTRATIVA, BASADA EN MÉRITO (IMPIDIENDO  
ATRAER Y RETENER RECURSO HUMANO DE LA MAS ALTA CALIDAD Y TERGIVERSANDO LA ESTABILIDAD  
LABORAL CON INAMOVILIDAD BAJO LA FIGURA DEL EMPLAZAMIENTO).

Hago de su conocimiento que está facultado (a) para recomendar al (a) estudiante, la modificación del bosquejo preliminar de temas, las fuentes de consulta originalmente contempladas; así como, el título de tesis propuesto.

El dictamen correspondiente se debe emitir en un plazo no mayor de 90 días continuos a partir de concluida la investigación, en este debe hacer constar su opinión respecto del contenido científico y técnico de la tesis, la metodología y técnicas de investigación utilizadas, la redacción, los cuadros estadísticos si fueren necesarios, la contribución científica de la misma, la conclusión discursiva, y la bibliografía utilizada, si aprueba o desaprueba el trabajo de investigación. Expresamente declarará que no es pariente del (a) estudiante dentro de los grados de ley y otras consideraciones que estime pertinentes.

Adjunto encontrará el plan de tesis respectivo.

  
**M.A. WILLIAM ENRIQUE LÓPEZ MORATAYA**  
 Jefe(a) de la Unidad de Asesoría de Tesis



Fecha de recepción 9, 4, 17

Asesor(a)  
 (Firma y Sello)

Licenciado  
**Alex Antolin Morales Alvarez**  
 ABOGADO Y NOTARIO

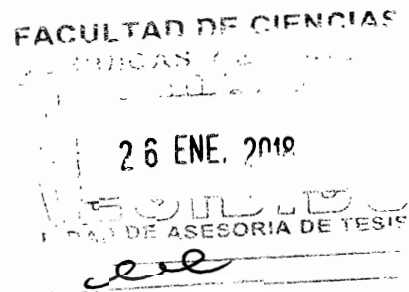


Lic. Alex Antolin Morales Álvarez  
Abogado y Notario



Guatemala, lunes 15 de enero de 2018

Lic. Roberto Fredy Orellana Martínez  
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala



Señor Jefe de la Unidad de Tesis:

En atención a la providencia de la Unidad de Asesoría de tesis, donde se me otorga el cargo de Asesor de Tesis de la bachiller CARLA KARMINA HERNÁNDEZ ESTRADA, quien elaboró el trabajo de tesis intitulado **“OMISIÓN E INCUMPLIMIENTO EN LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, INHIBIENDO LA CARRERA ADMINISTRATIVA, BASADA EN MÉRITO (IMPIDIENDO ATRAER Y RETENER RECURSO HUMANO DE LA MAS ALTA CALIDAD Y TERGIVERSANDO LA ESTABILIDAD LABORAL CON INAMOVILIDAD BAJO LA FIGURA DEL EMPLAZAMIENTO)**. El cual fue modificado quedando de la siguiente manera: **“INCUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL AL NO EXISTIR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS”** Tal como lo establece el Artículo 31 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, respetuosamente me permito informar:

- a) El trabajo de tesis abarca un contenido técnico y científico, que estudia y analiza jurídicamente la importancia de la creación de sistemas de evaluación del desempeño de los servidores públicos y la normativa jurídica vigente en Guatemala.
- b) En el desarrollo de la tesis, se empleó la metodología y técnicas de investigación adecuadas. Los métodos utilizados fueron los siguientes: analítico el cual dio a conocer las consecuencias que se producen por la falta de sistemas de evaluación del desempeño dirigido a servidores públicos, el deductivo señaló los efectos positivos que se obtendrían al momento de la creación de sistemas de evaluación del desempeño, se abarcó la técnica bibliográfica; con la cual se obtuvo información doctrinaria, legal y actualizada.



Lic. Alex Antolin Morales Álvarez  
Abogado y Notario

- c) En lo relacionado a la redacción, durante el desarrollo de la tesis se empleó un lenguaje adecuado que reúne las condiciones exigidas, en cuanto a claridad y precisión a los trabajos de investigación de esta naturaleza.
- d) En lo concerniente a la contribución científica del trabajo llevado a cabo por la sustentante, es fundamental para la administración pública guatemalteca debido a que analiza jurídicamente, los efectos positivos de la creación de sistemas de evaluación del desempeño de los servidores públicos.
- e) En lo relacionado a la conclusión discursiva, siendo lo más importante aportar conocimientos teóricos, doctrinas, análisis legal de los sistemas de evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los servidores públicos.
- f) La bibliografía utilizada durante toda la redacción de la tesis es actualizada y acorde con los contenidos en cada capítulo.

Habiendo guiado personalmente a la sustentante durante todas las etapas del proceso de investigación científica, declarando expresamente que no soy pariente de la estudiante dentro de los grados de ley u otras circunstancias pertinentes, según el Artículo 31 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público; y encontrando que reúne los requisitos legales prescritos, razón por la cual, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, a efecto de que el mismo pueda continuar el trámite correspondiente.

Sin otro particular atentamente:

Lic. Alex Antolin Morales Álvarez  
Asesor de Tesis  
Colegiado 10432

Licenciado  
Alex Antolin Morales Alvarez  
ABOGADO Y NOTARIO



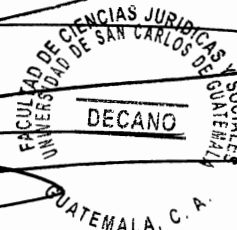
**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES. Guatemala, 31 de mayo de 2018.

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del trabajo de tesis de la estudiante CARLA KARMINA HERNÁNDEZ ESTRADA, titulado INCUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL AL NO EXISTIR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS. Artículos: 31, 33 y 34 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

RFOM/cpchp.





## DEDICATORIA

### **A DIOS:**

Por su infinita misericordia y grandeza, porque fui creada a su imagen y semejanza, lo cual me ha permitido lograr ser una mujer llena de fortaleza.

### **A MI MADRE:**

Hermenegilda Estrada García, mima, por ser una guerrera y mi mayor ejemplo de amor incondicional, lucha y superación, sin ella este sueño no podría hacerse realidad. Gracias eternamente por existir.

### **A MIS HIJOS:**

Genesis y Kaled, por ser esa fuerza extraordinaria que me motiva a seguir adelante espero ser su ejemplo de superación y deseo alcancen el éxito con orgullo sabiendo que los amo aún más de lo que puedan imaginar.

### **A MI ESPOSO:**

Steevens Gálvez, por ser un gran compañero de vida, por enseñarme una forma diferente de vida por su amor y paciencia y así también por su constancia y motivación, espero y deseo Dios le permita llegar aún más lejos de lo que imagina.

### **A MI ASESOR:**

Lic. Alex Antolin Morales Álvarez, por su valioso apoyo y con sus actitudes demostrarme lo maravillosa que es esta profesión.





**A:** La tridentaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme sus puertas y permitir mi formación académica y profesional y así darme el honor y orgullo de ser una profesional san carlista.

**A:** La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, porque fueron sus aulas las que me albergaron, y sus catedráticos quienes con sus conocimientos y experiencias me transformaron y me permitieron poder culminar mi carrera profesional.

## **PRESENTACIÓN**



**El trabajo de tesis se realizó en el marco del método cualitativo, situándose en la rama del derecho laboral y administrativo, de acuerdo a las teorías, principios y regulación legal.**

**La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, a partir del año 2012 al año 2016. En cuanto al objeto de estudio es el incumplimiento de la Ley de Servicio Civil al no existir los sistemas de evaluación de los servidores públicos.**

**Los sujetos que se tomaron para realizar la investigación son: los servidores públicos de la República de Guatemala.**

**Es eficaz aportar un estudio en donde se analice e integre los procedimientos, en que se pueda realizar la creación de sistemas de evaluación del desempeño a los servidores públicos, su importancia en la actualidad en la administración pública y los fundamentos legales aplicables.**

## HIPÓTESIS



En la investigación se plantea la necesidad de la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil, Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, con el objeto de permitirles a los trabajadores del Organismo Ejecutivo y administración pública retener recurso humano de la más alta calidad. Si existiesen sistemas de evaluación que controlen el desempeño de los servidores públicos, se contaría con trabajadores satisfechos realizando un trabajo efectivo y productivo en las instituciones públicas, en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

## **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**



A través de la investigación y la utilización de métodos analítico y deductivo, de estudio se logró constatar que la creación de sistemas de evaluación del desempeño a los servidores públicos, ayudaría a los intereses institucionales de la administración pública, y para lo cual se mencionan las bases sobre las que se debería enfocar la evaluación del desempeño; la capacidad, preparación, eficiencia, honradez e idoneidad, lo que reviste de tal importancia para el desarrollo tanto institucional, como profesional de los servidores públicos.

Los factores filosóficos: los derechos de los servidores públicos, los factores axiológicos: la omisión e incumplimiento de sistemas de evaluación del desempeño a los servidores públicos, los factores exegéticos: la protección de los derechos laborales que es una obligación del Estado hacia los servidores públicos, los factores hermenéuticos: la creación de sistemas de evaluación del desempeño a los servidores públicos, fortalecería el recurso humano y las instituciones públicas.

La hipótesis fue comprobada derivado del razonamiento y estudio que concluyó, que la creación de sistemas de evaluación del desempeño ayudaría al fortalecimiento de la administración pública de la República de Guatemala. Por lo que es importante la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala.



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	i

### CAPÍTULO I

<b>1. Aspectos generales de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición de evaluación .....	1
1.2 Definición de desempeño laboral.....	2
1.3 Definición de evaluación del desempeño.....	2
1.4 Historia y evolución histórica de la evaluación del desempeño .....	4
1.5 Características de la evaluación del desempeño.....	7
1.6 Principios rectores del sistema de evaluación del desempeño.....	9
1.6.1 Principio de objetividad.....	9
1.6.2 Principio de instrumentalidad .....	10
1.6.3 Flexibilidad y proporcionalidad .....	10
1.7 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	10
1.7.1 Beneficios institucionales .....	11
1.7.2 Beneficios para los servidores públicos.....	12
1.8 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	12
1.9 Desventajas de la evaluación del desempeño.....	14

### CAPÍTULO II

<b>2. Gestión del empleo en la administración pública guatemalteca.....</b>	<b>15</b>
2.1 Selección de personal.....	18
2.2 Nombramiento de personal.....	20
2.3 Desarrollo de personal y eficacia laboral .....	21
2.4 Procedimiento de despido.....	23

<b>2.5</b>	<b>La necesidad de la aplicación de una evaluación sistemática a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo .....</b>	<b>24</b>
2.5.1	Antecedentes históricos .....	25
2.5.2	Importancia de la evaluación del desempeño .....	26
2.5.3	Factores influyentes en el desempeño .....	26
2.5.4	Oposición a la evaluación del desempeño .....	28

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>Servicio civil guatemalteco .....</b>	<b>29</b>
3.1	Oficina Nacional de Servicio Civil.....	31
3.2	Trabajador civil del Estado.....	36
3.3	Carrera administrativa.....	37
3.4	Régimen de clases pasivas civiles del Estado.....	39
3.5	Asociaciones profesionales de carácter laboral.....	44
3.5.1	El sindicalismo.....	46
3.5.2	Los sindicatos.....	50
3.5.3	Clasificación legal.....	52

### CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>Incumplimiento de la Ley de Servicio Civil al no existir los sistemas de evaluación de los servidores públicos.....</b>	<b>53</b>
4.1	Evaluación del desempeño de los servidores públicos que permite la estabilidad laboral basada en mérito.....	53
4.2	Evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca.....	54



4.2.1	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral en la administración pública guatemalteca .....	56
4.2.2	Principios de la evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca .....	57
4.2.3	Beneficios de la evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca .....	57
4.2.4	Oposición a la evaluación del desempeño laboral .....	58
4.3	Rendimiento laboral .....	59
4.3.1	Funcionario público .....	62
4.3.2	Empleado público .....	64
4.4	Estabilidad laboral .....	65
4.4.1	Inamovilidad .....	65
4.4.2	Emplazamiento .....	66
	<b>CONCLUSIÓN DISCURSIVA .....</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>



## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre sistemas de evaluación del desempeño hacia los servidores públicos, se hace conveniente para medir conocimientos profesionales, y académicos en la administración pública guatemalteca. La problemática que existe, es el incumplimiento de la creación de sistemas de evaluación del desempeño dirigido a servidores públicos, derivado que a partir de esta falta de evaluación del desempeño, no se reconoce el mérito que alcanzan, y se hace necesario desarrollar una investigación para coadyuvar con las instituciones de la administración pública en la recomendación de la creación de sistemas de evaluación del desempeño.

El objetivo general de la investigación fue desarrollar sistemas de evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los servidores públicos en la administración pública guatemalteca. Se logra el objetivo perseguido, el cual se da evidentemente en la falta de evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los servidores públicos, el cual plantea un panorama general donde la legislación guatemalteca pretende, que las instituciones de la administración pública guatemalteca deben tener servidores públicos altamente calificados a través de la realización de una evaluación. Se comprueba la hipótesis de la necesidad de la creación de sistemas de evaluación del desempeño para fortalecer las instituciones de administración pública.

La tesis consta de cuatro capítulos: capítulo I, se describen los aspectos generales de la evaluación del desempeño; en el capítulo II, se aborda la gestión del empleo en la





administración pública guatemalteca; en el capítulo III, le corresponde al servicio civil guatemalteco; en el capítulo IV, se refiere al incumplimiento de la Ley de Servicio Civil al no existir los sistemas de evaluación de los servidores públicos.

En el desarrollo de la investigación se emplearon los métodos analítico y deductivo, para establecer los principales efectos que se obtendrían en la creación de sistemas de evaluación del desempeño dirigido a los servidores públicos. En cuanto a la técnica se utilizó la bibliográfica para la recolección del material de referencia.

Se espera que el trabajo de tesis, sirva de material de apoyo para los estudios posteriores relacionados con el tema propuesto, y de esta manera contribuir al fortalecimiento de las instituciones de la administración pública.



## CAPÍTULO I

### 1. Aspectos generales de la evaluación del desempeño

Los aspectos generales de la evaluación del desempeño, se utilizan como instrumentos para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

La evaluación del desempeño es un sistema que permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento de las personas.

#### 1.1 Definición de evaluación

La evaluación se refiere a la acción o consecuencia de evaluar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. “Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n> (Consultado 20 de octubre de 2017).



La evaluación se realiza a través de exámenes o pruebas, para lograr medir rasgos de personalidad, coeficiente intelectual, desarrollo físico y mental, y lo más importante para nuestro tema el desempeño laboral. Lo que a través del tiempo ha llevado a generar distintos instrumentos y técnicas que faciliten el proceso y ofrezcan objetividad en los resultados. El progreso de la ciencia y la tecnología ha logrado cambios de trascendencia en los procedimientos, pero las finalidades y objetivos son casi siempre los mismos, por ejemplo la evaluación consiste en analizar, comparar, diagnosticar o describir la realidad.

## **1.2 Definición de desempeño laboral**

El desempeño laboral es el nivel de realización que alcanza el trabajador en el logro de los objetivos y metas trazadas, es la eficacia del trabajador dentro de la institución a la que pertenece, lo cual se torna necesario para la institución ya que el trabajador realiza una gran labor con el único fin de alcanzar las metas, disposiciones y políticas propuestas por la institución.

## **1.3 Definición de evaluación del desempeño**

“Es un proceso por el cual se estima el rendimiento laboral de los empleados dentro de una organización, es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación



del empleado en su plaza de trabajo, para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas. Al hablar de proceso se hace referencia a un programa o una planificación que se tome en cuenta a corto, mediano y largo plazo.”<sup>2</sup>

La evaluación del desempeño ha logrado ser la clave en grandes empresas e instituciones a nivel mundial, derivado que es una herramienta que se utiliza para calificar al personal humano, con la finalidad de mejorar el desarrollo intelectual del ser humano.

La evaluación del desempeño se puede decir que es un sistema que aprecia el desarrollo del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. La evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de la persona. La evaluación de las personas que desarrollan papeles dentro de una institución u organización empresarial pueden hacerse a través de distintos enfoques de los que podemos mencionar: evaluación del desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los trabajadores, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional. Cabe mencionar que la evaluación del desempeño está dentro de un concepto dinámico, ya que los trabajadores son evaluados constantemente, sea de una manera formal o informal, con cierta continuidad en las instituciones u organizaciones empresariales.

---

<sup>2</sup> Corado Temaj, Nancy patricia, Silvia Verónica Lemus Estrada. **Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral.** Tesis. Pág. 12.



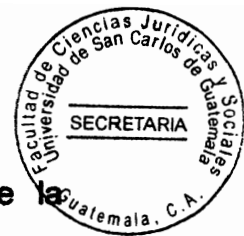
#### **1.4 Historia y evolución histórica de la evaluación del desempeño**

“Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de trabajo de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.”<sup>3</sup>

Alrededor del año de 1842, el Servicio Público de los Estados Unidos instituyó un sistema de informes anuales para la evaluación del desempeño de los funcionarios, y en el año de 1880 el ejército norteamericano impulsó su propio sistema de evaluación. En 1918, la compañía General Motors diseñó un sistema de evaluación orientado para sus ejecutivos. Fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron entre las empresas a nivel global.

---

<sup>3</sup> Sontay González, Karla Patricia. **Técnicas para la adecuada evaluación del desempeño laboral y su repercusión en el desarrollo empresarial.** Pág. 4.



“Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración denominada teoría de la maquina por algunos autores llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.”<sup>4</sup>

El enfoque aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la empresa. El hombre que era considerado como un operador, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y era fácil de manipular, ya que el hombre demostraba que su motivación se dirigía hacia los intereses salariales y económicos.

Con el transcurso del tiempo se comprobó que las organizaciones de las grandes empresas lograron resolver los problemas relacionados con las maquinas, pero sin alcanzar ningún progreso con el hombre, y además se decía que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguirse.

---

<sup>4</sup> Ibid.

Fue a partir de la humanización de la teoría de la administración, y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, que se presentó una reversión de la orientación, y la preocupación de los administradores vino a ser el hombre. Los aspectos que se indican con relación a la maquina pasaron a ser relacionados con el hombre. Como consecuencia de esta reversión surgieron algunas interrogantes:

¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?

¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

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

¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa al hombre a manipular sus energías a la acción? a través de estas preguntas surgieron varias teorías.

Han surgido derivadas respuestas que producen la aparición de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un eficiente mejoramiento del desempeño humano dentro de las instituciones y organizaciones empresariales. Una de las teorías que se puede mencionar, es el enfoque del comportamiento o teoría behaviorista de la administración, que es a partir de los años 1950 en Estados Unidos se creó una nueva concepción de la administración, que se apoya en el comportamiento humano de las organizaciones, la que colabora en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas que se puedan suscitar en las instituciones y organizaciones empresariales. Esta nueva teoría comprueba que el administrador debe conocer las necesidades humanas para poder comprender el comportamiento del individuo.



## **1.5 Características de la evaluación del desempeño**

Las características son los rasgos o singularidades que identifican a alguien o algo. Comúnmente se emplea el término en plural, ya que lo que trata es identificar los distintos elementos que sirven para describir las distintas realidades de la evaluación del desempeño.

**Adaptabilidad:** Esta característica se refiere a la mantención de la efectividad en los diferentes ambientes laborales y a través de las distintas asignaciones, y responsabilidades que toda institución u organización empresarial impone a sus trabajadores para lograr eficacia en los resultados.

**Comunicaciones:** Esta característica se basa en la capacidad en que puedan expresar sus ideas de una manera efectiva ya sea de una forma grupal o individual. La capacidad de comunicación tiene que ser acorde al lenguaje o terminología de la persona receptora del mensaje. Esta característica se basa en la buena comunicación entre emisor y receptor.

**Iniciativa:** Esta característica indica la intención de influir activamente sobre los sucesos, para poder alcanzar los objetivos trazados de las instituciones u





**organizaciones empresariales. Es decir es una habilidad de manifestar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente.**

**Conocimientos:** Esta característica se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y profesionales en áreas relacionadas con sus ámbitos laborales. Es decir es la capacidad que existe y se mantiene en tanto los avances y tendencias actuales se manifiesten en su área de experiencia.

**Trabajo en equipo:** se puede decir que esta característica es importante, derivado que mide la capacidad de desenvolvimiento de las personas, de trabajo en equipo o en grupo de una manera eficaz, para alcanzar las metas de la organización ayudando y generando un ambiente agradable que permita los consensos con los trabajadores. El trabajo en equipo ha demostrado a lo largo de la historia que es indispensable en las grandes organizaciones e instituciones, ya que aporta mejor desenvolvimiento en las actividades a realizar.

**Desarrollo de talentos:** Esta característica describe la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo de trabajo, planifica, organiza y genera actividades de desarrollo efectivas que se relacionan con los puestos de trabajo actuales y futuros.



## **1.6 Principios rectores del sistema de evaluación del desempeño**

Como principios se entiende el valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como intocable, si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento. Es decir es el conjunto de valores, creencias, normas que orientan y regulan la vida de la organización y trascienden porque a través de estos se derivan los parámetros de la evaluación, respetando y fomentando de esta manera los criterios en que se basan los principios rectores de la evaluación del desempeño, y así lograr su finalidad.

### **1.6.1 Principio de objetividad**

Este principio identifica las diferentes fuentes; por ejemplo las personales y documentales, para generar la información y las demostraciones, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca de la evaluación de desempeño. No utiliza los criterios subjetivos en las valorizaciones que son estipuladas. Establece los procesos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño será el pilar para reconocer la contribución individual a la institución u organización, y cada trabajador tendrá la oportunidad al desarrollo, crecimiento personal y avance dentro de la organización.



### **1.6.2 Principio de instrumentalidad**

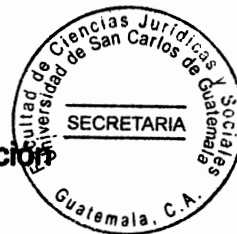
Este principio asocia al individuo con los resultados, políticas, control y confianza. Existe una planeación y formulación de los objetivos trazados al plan de desarrollo profesional e integral, se sitúa en los aspectos que hace falta mejorar en la institución u organización y llevar a cabo una eficaz evaluación de desempeño.

### **1.6.3 Flexibilidad y proporcionalidad**

El principio de flexibilidad se basa en facilitar una distribución prudente de las valorizaciones en diferentes posiciones, y así distinguir de una manera adecuada la evaluación en el desempeño de los trabajadores, ya sea de los inferiores, medios y superiores. El principio de proporcionalidad evalúa de acuerdo a las funciones y responsabilidad de los trabajadores.

### **1.7 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando existe un programa de evaluación del desempeño y ha sido planificado, coordinado y desarrollado comúnmente proporciona beneficios a un corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son las instituciones u organizaciones empresariales, los trabajadores y el público en general ya que mejora la atención en el



**servicio que se presta, ya que al haber encontrado las fragilidades de la organización se pueden mejorar los puntos que se consideran débiles.**

### **1.7.1 Beneficios Institucionales**

**Dentro de los beneficios que obtienen las instituciones es que se evalúa el potencial humano y este puede ser a un corto, mediano y largo plazo, y además se puede observar la contribución que cada trabajador proporciona a la institución. Otro de los beneficios es poder identificar a los trabajadores, que se necesite que perfeccionen los procesos en sus determinados puestos de trabajo y el seleccionar a los trabajadores que estén en condiciones y tengan el profesionalismo necesario para poder optar a la promoción de otro puesto.**

**Se puede mejorar la dinámica a la política de recursos humanos de las instituciones, a través de la planificación, organización, y visión de los beneficios que se pueden obtener, por medio del ofrecimiento de oportunidades a los trabajadores y de promoción, progreso, desarrollo técnico y profesional, de esa manera se puede estimular al trabajador para mejorar la productividad.**

**Dentro de los beneficios para la institución se puede mencionar que los directivos a través de la evaluación del desempeño, pueden tener variables y patrones de medición**

para determinar el desempeño de los servidores públicos, y puedan contar con una planificación coordinada con la dependencia de recursos humanos, para crear una escala de medición que permita ver el progreso de los objetivos.

### **1.7.2 Beneficios para los servidores públicos**

Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que las instituciones valoran más en sus servidores públicos. Los servidores públicos a través de la evaluación del desempeño pueden conocer las expectativas de sus superiores acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades según las evaluaciones periódicas de los superiores. Dentro de los beneficios que se obtienen es el conocer las disposiciones que está tomando el superior con el fin de mejorar el desempeño, ya que a través de estas disposiciones los servidores públicos adquieren condiciones para hacer auto evaluación de su desarrollo, para poder corregirse y evolucionar, dentro de la institución.

### **1.8 Ventajas de la evaluación del desempeño**

De las ventajas que pueden obtener las instituciones u organizaciones empresariales utilizando la evaluación del desempeño, se puede mencionar las siguientes;

mejoramiento del desempeño, políticas de compensación, decisiones de ubicación, inexactitud de la información, error en el esquema del puesto.

**Mejoramiento del desempeño:** Al utilizar técnicas de retroalimentación que básicamente es permitir que el superior o los especialistas evalúen los resultados y generen un ambiente de confianza en la discusión sobre los resultados de la evaluación. Al evaluar los resultados si se identifican problemas, buscar alternativas o soluciones integrales e inmediatas.

**Políticas de compensación:** La evaluación del desempeño permite que las autoridades superiores tomen decisiones en la institución u organizaciones empresariales, para determinar quiénes deben recibir aumentos salariales en base al mérito y sus respectivas labores.

**Decisiones de ubicación:** Las promociones y transferencias hacia otros puestos de trabajo, se deben basar en el desempeño por compensación. Cuando los trabajadores a través de evaluación que se les ha realizado no llenen el perfil requerido para su cargo, se debe tomar la decisión de reubicarlos, capacitarlos o en un caso extremo despedirlos.

**Inexactitud de la información:** El desempeño deficiente puede indicar que existió algún error en la información derivado del análisis del puesto a desempeñar, los propósitos de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información. Al tener confianza en información que no es precisa, se pueden tomar decisiones equivocadas de contratación, capacitación o asesoría.

**Error en el esquema del puesto:** El desempeño puede ser marcado de insuficiente, por existir errores en la creación de los puestos a que aplican los trabajadores, y la evaluación del desempeño colabora en la identificación de estos graves errores que algunas veces se cometen.

### **1.9 Desventajas de la evaluación del desempeño**

- Dentro de las desventajas de la evaluación del desempeño se pueden definir criterios de desempeño inequitativos.
- El costo operacional de la evaluación del desempeño puede ser elevado por requerir asesoría de especialistas.
- También se pueden presentar incongruencias en las calificaciones por los evaluadores si no siguen los métodos correctos.
- Proceso de evaluación lento y demorado y la poca participación de los trabajadores que son evaluados.

## CAPÍTULO II



### **2. Gestión del empleo en la administración pública guatemalteca**

La gestión de empleo en la administración pública guatemalteca está prevista en distintos cuerpos legales que a continuación se desarrollan, el Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece: "Las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley del Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades. Los trabajadores del Estado o de sus entidades descentralizadas y autónomas que por ley o por costumbre reciban prestaciones que superen a las establecidas en la Ley de Servicio Civil, conservaran ese trato."

En Guatemala se tiene el derecho a optar a empleos o cargos públicos, de conformidad con el Artículo 113 de la Constitución Política de la República de Guatemala que establece, "los guatemaltecos tienen derecho a optar a empleos o cargos públicos y para su otorgamiento no se atenderá más que a razones fundadas en méritos capacidad, idoneidad y honradez."





**La Ley del Servicio Civil Decreto 1748, del Congreso de la República de Guatemala fue creada para lograr un propósito que se desarrolla en el Artículo segundo el cual dice así: “El propósito general de esta ley, es regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal.”**

**El Reglamento de la Ley de Servicio Civil, el cual establece en el segundo Considerado lo siguiente: “Que con el fin de lograr los propósitos y principios para los cuales se promulga la Ley de Servicio Civil, es necesario desarrollar sus preceptos, así como precisar los procedimientos para su correcta aplicación, que permita desconcentrar algunas funciones operativas esenciales dentro de la Administración Pública.”**

**El Artículo tercero de la Ley de Servicio Civil, Decreto número 1748 del Congreso de la República de Guatemala establece los principios fundamentales que rigen el servicio civil:**

- “Todos los ciudadanos guatemaltecos tienen derecho a optar a los cargos públicos, y a ninguno puede impedírsele el ejercicio de este derecho, si reúne los requisitos y calidades que las leyes exigen. Dichos cargos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.**



- **Para el otorgamiento de los cargos públicos no debe hacerse ninguna discriminación por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, nacimiento, posición social o económica u opiniones políticas.**
- **El sistema nacional de Servicio Civil debe fomentar la eficiencia de la Administración Pública y dar garantías a sus servidores para el ejercicio y defensa de sus derechos.**
- **Los puestos de la Administración Pública deben adjudicarse con base en la capacidad, preparación y honradez de los aspirantes.**
- **A igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad, corresponderá igual salario, en consecuencia, los cargos de la Administración Pública deben ordenarse en un plan de clasificación y evaluación que tome en cuenta los deberes, responsabilidades y requisitos de cada puesto.”**

**Es importante mencionar que en la clasificación del servicio público en el ordenamiento jurídico, se establece el servicio exento, servicio sin oposición y el servicio por oposición. El servicio exento es aquel cuyos puestos y funciones se consideran de confianza y que además son libres de nombramiento y remoción. El servicio sin oposición, consiste en que no se requiere que los candidatos se sometan al proceso de selección. Por último el servicio por oposición es aquel que debe satisfacer las calidades y requisitos que establece la Ley de Servicio Civil y someterse al proceso de selección para su nombramiento.**



## **2.1 Selección de personal**

La selección de personal de ingreso al servicio por oposición establece ciertos requisitos que se deben cumplir y el Artículo 42 de la Ley de Servicio Civil Decreto número 1748 del Congreso de la República de Guatemala indica:

- “Poseer la aptitud moral, intelectual y física propias para el desempeño de un puesto.
- Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el manual de especificaciones de clase para el puesto de que se trate.
- Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que establezcan esta ley y sus reglamentos.
- Ser escogido y nombrado por la autoridad nominadora de la nómina de candidatos certificada por la Oficina Nacional del Servicio Civil.
- Finalizar satisfactoriamente el período de prueba.
- Llenar los demás requisitos que establezcan los reglamentos de esta ley.”

El Artículo 43 de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, indica las atribuciones de la Oficina Nacional de Servicio Civil: “Le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil, la organización, convocatoria, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascenso de conformidad con la ley y los reglamentos correspondientes. La oficina puede, a juicio del director de la misma,



requerir el asesoramiento técnico de las dependencias en donde ocurran las vacantes, o de otras instituciones o personas, para la preparación y aplicación de la pruebas, si fuere necesario. Las pruebas deben ser de libre oposición y tienen por objeto determinar la capacidad, aptitud y habilidad de los candidatos para el desempeño de los deberes del puesto de que se trata. Pueden ser orales, escritas, físicas o una combinación de éstas.”

Como siguiente paso en la selección de personal corresponde la solicitud de admisión y convocatoria la cual se desarrolla en el Artículo 45 de la Ley de Servicio Civil: “La admisión o exámenes es libre para todas las personas que llenen los requisitos exigidos para el puesto de que se trate. La convocatoria debe ser hecha con quince días de anticipación por lo menos, a la fecha señalada por la oficina para el examen, por los medios que considere más apropiados. En todo caso, el aviso se debe publicar en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país. La convocatoria debe indicar los deberes y atribuciones del puesto, los requisitos deseables o exigibles, la forma de hacer la solicitud de admisión y fecha, lugar y hora de celebración del examen.”

Para ser declarado candidato elegible, para optar a la plaza disponible, el candidato debe obtener una calificación mínima de 75 puntos, en una escala de 1 a 100 puntos, como promedio de las diferentes pruebas a que haya sido sometido, la calificación de



los exámenes realizados y el establecimiento de los registros respectivos se realizará dentro del término máximo de 60 días de finalizado el proceso.

## **2.2 Nombramiento de personal**

Existe un procedimiento para los nombramientos en el servicio por oposición y el cual se desarrolla en el Artículo 29 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República de Guatemala: “Para ocupar cualquier vacante que se produzca dentro del Servicio por Oposición, relacionada con primer ingreso, reingreso, ascensos, traslados y permutas, la Autoridad Nominadora procederá a nombrar el candidato seleccionado entre la nómina de los declarados elegibles por la Oficina Nacional de Servicio Civil, para lo cual se deberá cumplir con el procedimiento siguiente”:

- “La Unidad de Recursos Humanos o de personal de cada Ministerio o Dependencia respectiva emitirá el nombramiento en el formulario oficial de Movimiento de Personal, consignando en el mismo, los datos de identificación personal del servidor, así como los datos relacionados con el puesto. Firmado dicho nombramiento por la Autoridad Nominadora, debe trasladarse a la dependencia donde ha de tomar posesión el servidor nombrado.
- Efectuada la toma de posesión, la dependencia deberá completar la información requerida en el Formulario Oficial de Movimiento de Personal, relacionada con los datos del acta y lo remitirá a la Oficina Nacional de Servicio Civil.



- La Oficina Nacional de Servicio Civil, procederá a certificar el nombramiento. La certificación consiste en el análisis de la información contenida en el Formulario Oficial de Movimiento de Personal, para establecer el cumplimiento de las disposiciones y requisitos legales que sean aplicables y asimismo verificar que lleve adjunta la certificación de elegibilidad extendida por la oficina citada. Si estos requisitos se han cumplido, asignará el salario que corresponde al servidor, conforme al puesto al cual ha sido nombrado; en caso contrario, la Oficina Nacional de Servicio Civil está facultada para rechazar cualquier nombramiento que no cumpla los requisitos legales respectivos; y,
- Efectuada la certificación, la Oficina Nacional de Servicio Civil, registrará el nombramiento en el sistema de información de Servidores Públicos y remitirá el original a la unidad de Recursos Humanos o de Personal del Ministerio o Dependencia de que se trate y enviará copia a la Dirección de Contabilidad del Estado, para su inclusión en la nómina de pago y archivo.”

### **2.3 Desarrollo de personal y eficacia laboral**

“No existe un Sistema de Desarrollo Personal que pueda calificarse como tal: la ley marco no lo previó así y tampoco quienes lo administran se han preocupado de ordenar sistemáticamente el conjunto de disposiciones y normas (políticas) que determinan qué hacer para resolver una solicitud o situación que se le presente durante el tiempo en el que el empleado esté al servicio de la Administración Pública. Lo común es que las



leyes clasificadas como básicas, complementarias y otras, especifiquen qué se puede autorizar pero no cómo deben llevarse a cabo los procedimientos. Además de ello, tales leyes se contradicen en algunas ocasiones, pues en tanto que una concede un derecho o una obligación al servidor público, otra lo disminuye, elimina amplia o tergiversa. En todos los casos, las leyes vigentes no obstante que la posterior derogó tácitamente lo de la anterior, aplicándose lo que disponga el Jefe de Personal, su asesor jurídico y a veces en última instancia la opinión de la ONSEC.”<sup>5</sup>

Sin embargo se puede decir que el desarrollo de personal radica en la manera que se estructura y organiza el sistema comenzando por la inducción, el periodo de prueba, los ascensos, las sanciones y el despido. Es de esta manera cómo funciona el desarrollo que puede tener el personal en las distintas áreas de trabajo.

La eficacia de los servidores públicos en las instituciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá cómo se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a su mayor competencia, como también para las instituciones de poder contar con profesionales eficaces. Por otro lado las instituciones que no traten de potenciar la eficacia de los servidores públicos obtendrán pobres resultados en sus objetivos trazados.

---

<sup>5</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047408.pdf> (Consultado 10 de noviembre de 2017)



Las instituciones que logren promover la eficacia de los servidores públicos están propiciando un cambio importante para los resultados. No se trata de pensar únicamente en que es lo que la institución puede hacer para que los servidores públicos sean más eficaces, sino también de pensar en que es lo que los servidores públicos pueden hacer para que la institución sea más eficaz.

#### **2.4 Procedimiento de despido**

El procedimiento de despido de un servidor público regular en el servicio por oposición consiste en que la autoridad nominadora tiene la potestad de despedir a cualquier servidor público en el servicio por oposición, previamente a la formulación de cargos y a través de una audiencia al interesado, comunicando por escrito la decisión al servidor afectado, expresando las causas legales y los hechos en que la autoridad nominadora se funda para ello.

Una copia de la comunicación se enviará inmediatamente a la Oficina Nacional de Servicio Civil. El servidor público en dichos casos, cesará de inmediato en sus funciones, si así lo decide la autoridad nominadora, previa la autorización del director de la Oficina Nacional de Servicio Civil.





El director de la Oficina Nacional de Servicio Civil hará del conocimiento del servidor afectado la decisión de la autoridad nominadora, con el propósito que dentro del plazo determinado en la ley que es de tres días, a partir de la notificación el servidor pueda apelar la decisión ante la Junta Nacional de Servicio Civil.

## **2.5 La necesidad de la aplicación de una evaluación sistemática a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo**

La aplicación de una evaluación sistemática a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo, serviría de base para obtener resultados objetivos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez, en los distintos puestos de trabajo que tiene el Organismo Ejecutivo.

**Capacidad:** es la habilidad e idoneidad de una persona para completar con éxito una tarea, a través de condiciones que las personas reúnen para aprender y cultivar distintos ámbitos de conocimiento, por medio de las herramientas naturales de las personas individuales.

**Preparación:** consiste en la formación académica o estudios formales que posee una persona, y que definirán el modo de desempeño en su ámbito profesional de laborales.



**La formación académica colabora con los seres humanos a enfrentar las necesidades del mundo laboral actual.**

**Eficiencia: se define como la capacidad de hacer las tareas de la mejor manera posible, y que comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar la calidad final de cualquier tarea asignada.**

**Honradez: Es la cualidad con la que se muestra una persona tanto en su obrar, como en su manera de pensar, en la rectitud, integridad, e incluso si respeta la normas que se consideran como correctas y adecuadas para comportarse en su lugar de trabajo, es una virtud por la cual se puede identificar a las personas.**

### **2.5.1 Antecedentes históricos**

**Se puede mencionar la creación de la Ley de Servicio Civil que entró en vigencia el 1 de enero de 1969, como el antecedente que ordena la creación de una evaluación, en el Artículo 73 de dicho cuerpo legal se establece, "toda autoridad nominadora bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencia, debe evaluar por lo menos una vez al año a todos los servidores públicos bajo su supervisión. Esta evaluación debe servir de base para**



recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.”

A partir de la vigencia de la Ley de Servicio Civil, se establece la responsabilidad a las autoridades nominadoras, a través de los jefes de dependencia, para ejecutar una evaluación de por lo menos una vez al año que se conoce como evaluación ordinaria, sujeta a todos los servidores públicos que estén bajo su supervisión.

### **2.5.2 Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que es un componente fundamental para la organización del Organismo Ejecutivo, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales en todos los cargos de las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo.

### **2.5.3 Factores influyentes en el desempeño**

**Motivación y remuneración a los servidores públicos:** la motivación de parte de las instituciones y la remuneración son factores que influyen en los servidores públicos y



hay que tenerlo muy en cuenta para el cumplimiento de los objetivos, metas y desarrollo de la institucionalidad.

**Reconocimiento del trabajo efectuado:** consiste en la utilización de técnicas para motivar a los servidores públicos, los servidores públicos suelen quejarse frecuentemente que al hacer un trabajo especialmente bien, el superior no lo reconoce. Al utilizar la técnica de mostrar satisfacción por el trabajo realizado, el servidor público se podría sentir motivado, útil y valorado.

**El acondicionamiento de un ambiente laboral agradable:** Es muy importante tener las herramientas necesarias para realizar el trabajo, y sentirse en un ambiente agradable en donde se puedan desempeñar las funciones de la manera correcta y así poder generar desarrollo institucional.

**La participación de los servidores públicos en las decisiones que contribuyan a mejorar la institución:** los servidores públicos al otórgales participación en la planificación del trabajo a desarrollar, obtienen la motivación por tomar en cuenta las opiniones y la confianza para mejorar en las innovaciones que las instituciones pretendan desarrollar a corto, mediano y largo plazo.



#### **2.5.4 Oposición a la evaluación del desempeño**

La oposición a la evaluación del desempeño se puede encontrar al momento de realizar una evaluación del desempeño a los servidores públicos, ya que pueden argumentar su rechazo a la evaluación, derivado que suponen que es una crítica hacia el trabajo que realizan. Los evaluadores se pueden enfrentar a situaciones conflictivas con los servidores públicos, porque al planificar la evaluación del desempeño se toman en cuenta para la calificación, todos los aspectos relacionados con su desempeño laboral.

La aplicación de evaluación del desempeño a los servidores públicos debe contar con la colaboración de estos, para poder obtener resultados positivos, ya que si existe oposición a la evaluación del desempeño, se puede llegar a tener consecuencias y resultados negativos, y se puede desvirtuar el proceso de evaluación. Los servidores públicos han creado una percepción de que la evaluación del desempeño, se utiliza como una herramienta de juicio y castigo, y no tanto como un estudio profesional que su objetivo es obtener resultados para mejorar las instituciones, para tener servidores públicos que entreguen un servicio de calidad, eficiencia, rapidez, respeto y colaboración con los habitantes de la República.

## CAPÍTULO III

### 3. Servicio civil guatemalteco

Anteriormente a la Constitución Política de la República de Guatemala de 1945 las relaciones entre el Estado como patrono y los servidores públicos eran reguladas por diferentes leyes, situación por la cual se provocaba que existiera desorden en la aplicación, ya que no se contaba con una reglamentación que les otorgara un mínimo de derechos y les cerciorara de justicia y estímulo en su trabajo.

A partir del año de 1947, las relaciones entre patronos y trabajadores de la iniciativa privada, fueron reguladas por el Código de Trabajo. Sin embargo, los trabajadores del sector público no gozaban de la misma protección y prerrogativas que otorgaba el Código de Trabajo, por lo que durante mucho tiempo estuvieron sometidos a situaciones de injusticia laboral.

La administración de personal en el sector público se realizaba en una forma empírica, y esto generaba que no existiera una organización en lo referente al sistema de ingreso al servicio, y quedaba un vacío por la falta de normativa que regulara las acciones del personal y el régimen de retiro, y esto derivaba que se tomaran decisiones subjetivas



**impregnadas de favoritismo político o conveniencias personales, y no con criterios técnicos jurídicamente respaldados.**

**Es el 15 de febrero del año 1955 que se funda la Oficina de Censo y Clasificación de Empleados Públicos con el objetivo de emitir el Estatuto del Servidor Público. En el año de 1956 se emitió un Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, siendo éste el primer antecedente de un instrumento que intento regular las relaciones entre el Estado como patrono y los servidores públicos, aunque este instrumento no surtió los efectos esperados ya que el recurso humano del Estado lo que necesitaba era un sistema técnico de administración de personal.**

**En mayo de 1957, se crea el Departamento Nacional de Personal del que dependían 26 oficinas de personal de diferentes Ministerios del Estado, se realiza un estudio técnico y financiero para la adopción del Sistema de Clasificación de Puestos y de Selección de Personal. En enero del año de 1958, esta dependencia fue sustituida por el Departamento de Servicio Civil, establecido para crear estudios enfocados a la adopción de un Plan de Clasificación de Puestos.**

**En el año de 1965 se estableció en la Constitución que debía emitirse una ley que compilara todo lo relativo al recurso humano del Estado, la que se denominaría, Ley de Servicio Civil, la misma que tenía por objetivo garantizar la eficiencia de la función pública y la dignificación del trabajador.**



En el año de 1967, se instauró una Comisión Bipartita que se conformaba por representantes del Organismo Legislativo y Organismo Ejecutivo, que se conformaron con el objeto de emitir el proyecto de Ley de Servicio Civil. En la manifestación de motivos de dicho proyecto, se resaltó la necesidad impostergable de poner orden jurídico y técnico en los aspectos de la administración de los recursos humanos del Gobierno. Es de esta manera que en mayo de 1968, el Congreso de la República de Guatemala, emitió la Ley de Servicio Civil, a través del Decreto 1748 que cobró vigencia en enero de 1969.

### **3.1 Oficina Nacional del Servicio Civil**

La Oficina Nacional del Servicio Civil, es una institución responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar al país el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de todos los ciudadanos.

El Artículo 21 de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala establece: "La oficina Nacional del Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de esta ley. Debe estar integrada por un director y un subdirector y por el demás personal indispensable para su funcionamiento y ejecutividad en todo el territorio de la República; crearse oficinas regionales dependientes de la Oficina."





La Oficina Nacional del Servicio Civil, ha establecido principios y valores que constituyen las bases en las que se fundamenta el ser y el desarrollo de los colaboradores, para alcanzar los propósitos, metas a corto, mediano y largo plazo, y cumplir con los objetivos que le señalan las leyes y reglamentos respectivos.

**Principio de eficiencia y eficacia:** “Estar comprometidos con la obtención de los resultados deseados en materia de gestión de recursos humanos de la administración pública, utilizando para ello en forma óptima y oportuna los recursos disponibles. Para el cumplimiento de este principio aplicamos los siguientes valores; Orientación a resultados: alcanzar los resultados deseados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las políticas de recursos humanos. Optimización de Recursos: uso adecuado de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos de la institución, para lograr estándares de calidad en los servicios requeridos por los usuarios.”<sup>6</sup>

El principio de eficiencia y eficacia, está enfocado en obtener el rendimiento ansiado del recurso humano en las distintas instituciones de la administración pública, para su cumplimiento es necesario utilizar en forma óptima y apropiada los recursos disponibles. Para la aplicación de este principio se utilizan los valores de orientación a resultados y optimización de recursos.

---

<sup>6</sup> <http://humanistas.webcindario.com/onsec.pdf> (Consultado 15 de noviembre de 2017)



**Principio de responsabilidad: “Asumir el compromiso por la adecuada gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, con personal calificado, ejecutando acciones orientadas a garantizar la plena satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios internos y externos, sobre la base de los siguientes valores; Servicio: ofrecemos a los usuarios un servicio ágil, eficiente y personalizado, demostrando sensibilidad por las necesidades que pueden requerir en el presente o en el futuro, en estricto apego a la universalidad de los derechos humanos. Aprendizaje y mejora continua: asimilamos e incorporamos nuevos conocimientos y experiencias en el desarrollo de las gestiones de recursos humanos de la Administración Pública, mediante un proceso de actualización continua de acuerdo con los avances tecnológicos, monitoreando periódicamente nuestro accionar. Puntualidad: entregamos un servicio de calidad en el tiempo justo, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios.”<sup>7</sup>**

**El principio de responsabilidad se basa en adquirir el compromiso para una adecuada administración de los recursos humanos en las distintas instituciones de la administración pública. Principio que se asume con personal calificado, y generando acciones que cubran las necesidades de los usuarios externos e internos. Para el cumplimiento de este principio se utilizan los siguientes valores: el servicio que se ofrece a los usuarios, aprendizaje y mejora continua, puntualidad.**

---

<sup>7</sup> **ibid.**



**Principio de Transparencia: "Nuestro actuar se desarrolla dentro de un marco de normas y reglas claras, dejando plena constancia de los actos administrativos, que garantice a la ciudadanía el libre acceso a la información. Los siguientes valores orientan su cumplimiento; Honestidad: nos conducimos con rectitud y honradez y nos expresamos con sinceridad, sobre la base de principios y valores éticos. Respeto: valoramos los intereses y necesidades de nuestros usuarios y compañeros entendiendo su actuación y comportándonos con cordura y tolerancia. Confianza: creemos en nuestras capacidades y obramos conforme a criterios éticos definidos en busca de logros institucionales que permitan la satisfacción plena de nuestros usuarios."**<sup>8</sup>

**La Oficina Nacional del Servicio Civil desarrolla el principio de transparencia, para garantizar a los ciudadanos el libre acceso a la información, y de esta forma hacer constar los actos administrativos realizados. Dentro de los valores que orientan su cumplimiento están, honestidad, respeto y la confianza.**

**La Oficina Nacional del Servicio Civil está integrada por un director y un subdirector que deben ser nombrados por el Presidente de la República de Guatemala, y por el demás personal indispensable para su funcionamiento y ejecutividad en todo el territorio de la República, y en observancia a lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, Ley de Clases Pasivas del Estado, sus**

---

<sup>8</sup> **Ibid.**

Reglamentos y otras leyes relacionadas, le corresponde realizar las funciones que a continuación se mencionan:

- **"Ejercer la rectoría en materia de administración de recursos humanos de la Administración pública.**
- **Asesorar en materia de recursos humanos a las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil.**
- **Asesorar y administrar el Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.**
- **Emitir normas, políticas y mecanismos dentro del ámbito de su competencia para que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes, efectivos y modernos.**
- **Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con entes nacionales e internacionales para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.**
- **Planificar coordinar y definir metas de corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores, para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.**
- **Administrar los procesos de gestión de recursos humanos relacionados con planeación, gestión de puestos, remuneraciones, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e higiene y seguridad**

laboral, así como coordinar las acciones para establecer la carrera administrativa y la profesionalización de los servidores públicos.”<sup>9</sup>

La Oficina Nacional del Servicio Civil, dentro de sus funciones principales, ejerce la rectoría de administración de recursos humanos de la administración pública. Brinda asesoría a las instituciones del Organismo Ejecutivo en materia de recursos humanos, administra el régimen de clases pasivas civiles del Estado. Asimismo crea normas, políticas para que la tramitación en materia de recursos humanos sea transparente. Se puede decir que como parte importante de la Oficina Nacional del Servicio Civil, están contenidas las funciones que son necesarias e importantes para lograr el objetivo de administrar y controlar todos los procesos de gestión de recursos humanos.

### **3.2 Trabajador civil del Estado**

El concepto de trabajador civil del Estado, se encuentra comprendido en el Artículo segundo de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado Decreto 63-88 del Congreso de la República de Guatemala en el que se indica, “la denominación de trabajador civil del Estado comprende a todo funcionario o empleado que labore en los organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, Corte de Constitucionalidad, Tribunal Supremo Electoral, o en las entidades descentralizadas o autónomas del Estado; en virtud de elección, nombramiento, contrato, planilla, o cualquier otro vínculo legal por medio del

<sup>9</sup> <http://www.onsec.gob.gt/index.php/funciones-generales-2/> (Consultado 27 de noviembre de 2017)

**cual se obliga a prestar sus servicios a cambio de un salario previamente establecido, que se pagado con cargo a las asignaciones del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado o de los presupuestos propios de los Organismos y entidades antes mencionadas y se encuentre contribuyendo al financiamiento del régimen de clases pasivas civiles del Estado.” Es a través de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado de Guatemala que se encuentra la denominación de trabajador civil del Estado de Guatemala.**

### **3.3 Carrera administrativa**

**Es el principio más alto en la jerarquía de valores de la administración de personal, ya que su existencia y atención conlleva la promoción y desarrollo objetivo de la idoneidad laboral del ser humano, como una justa recompensa por el esfuerzo personal y laboral realizado dentro de su área de trabajo. Es un mejoramiento tanto a nivel intelectual como también monetario, es decir que incita al trabajador para la obtención de mayor conocimiento, destreza y dignificación personal.**

**“La carrera administrativa significa, el derecho que tienen los agentes públicos de pasar a desempeñar un puesto de grado o clase superior, por capacidad, conocimiento y experiencia dentro de la función administrativa. La carrera administrativa implica el estímulo que se pueda dar a los agentes públicos que desarrollan una labor dedicada y eficiente del cargo que desempeñan, aunque como bien lo sabemos normalmente**



dentro de la administración pública guatemalteca, los cargos a nivel de dirección siempre son de naturaleza política o de partido político.”<sup>10</sup>

La promoción y el ascenso se encuentran regulados en el Artículo 57 de la Ley del Servicio Civil el cual establece, “se considera promoción o ascenso el acto por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior, con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil. La promoción a puesto de grado superior puede ser acordada por la autoridad nominadora a solicitud del jefe inmediato respectivo, previa notificación a la Oficina Nacional de Servicio Civil y proceda cuando los candidatos llenan los requisitos fijados para el puesto a que asciendan. Las promociones a clases superiores se harán mediante solicitud del interesado y con la aprobación y examen de prueba que practicará la Oficina Nacional de Servicio Civil.”

La carrera administrativa se puede definir como un medio extraordinario de atraer, mantener y desarrollar al trabajador idóneo, siempre y cuando la orientación se haga a través de los principios de mérito y servicio público, las oportunidades y garantías se desarrollaran con enfoque al mejoramiento del trabajador y de la institución pública a la que presten sus servicios.

---

<sup>10</sup> Calderón Morales, Hugo Haroldo. *Teoría general del derecho administrativo*. Pág. 256.



### **3.4 Régimen de clases pasivas civiles del Estado**

**El régimen de clases pasivas civiles del Estado es un sistema por el cual se regula la contribución de los trabajadores del Estado, para poder disfrutar de una pensión, que proteja a los trabajadores en los casos en que se pierda la fuerza productiva, como en el caso de retiro del servicio por invalidez, vejez o muerte.**

**En el Estado de Guatemala el régimen de clases pasivas civiles del Estado se rige por el Decreto número 63-88 Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, la que regula el objeto de la ley en el Artículo primero, "las pensiones que causen a su favor o a favor de sus familiares los trabajadores civiles del Estado, comprendidos en los artículos 144, 145, 146 de la Constitución Política de la República de Guatemala a que presten o hayan prestado servicios en los Organismos Legislativos, Ejecutivo, Judicial. Los trabajadores civiles de las entidades descentralizadas autónomas, de la Corte de Constitucionalidad, Tribunal Supremo Electoral y trabajadores que presenten sus servicios por el sistema de planillas en los Organismos o entidades mencionadas que así lo deseen y que no tengan su propio régimen de pensiones, pueden en forma voluntaria acogerse a este en las mismas condiciones que se señalan en esta Ley y su reglamento."**

**Los trabajadores civiles del Estado gozan de la cobertura de la Ley de Clases Pasivas del Estado, que consiste en obtener la protección y los beneficios que otorga la ley a**



**los trabajadores civiles del Estado que presten o hayan prestado servicios en los Organismos del Estado, o entidades descentralizadas o autónomas, y además hayan contribuido al régimen de pensiones civiles del Estado.**

**Según el autor Manuel Ossorio pensión significa, "cantidad periódica (corrientemente mensual o anual) que se asigna a una persona por méritos o servicios propios o extraños, o bien por pura gracia del que la concede. Las pensiones contributivas son las que se forman mediante aportes de los beneficiarios, o de éstos y sus empleadores y, a veces, también con los aportes del Estado. Tales pensiones contributivas son las que integran los regímenes jubilatorios, y que se perciben por razón de la edad o de la invalidez para el trabajo."<sup>11</sup>**

**La Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado otorga cobertura a los trabajadores civiles del Estado, cuando sucedan las siguientes circunstancias, retiro del servicio, invalidez y muerte. El Estado prevé la protección a los trabajadores integrantes del régimen y otorga los beneficios que la legislación indica.**

**La legislación otorga y clasifica las pensiones de la siguiente manera; por jubilación, por invalidez, por viudez, por orfandad, a favor de los padres, a favor de los hermanos, nietos o sobrinos menores o incapaces, que a la fecha del fallecimiento del causante, estuvieren bajo su tutela, declarada de conformidad a la ley.**

---

<sup>11</sup> **Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales. Pág. 562.**



**Pensión por jubilación: existen dos maneras de obtener la pensión por jubilación; la primera por retiro voluntario, que consiste en que el trabajador que tenga veinte años de servicios, cualquiera que sea su edad, y el trabajador que haya cumplido cincuenta años de edad y logre acreditar un mínimo de diez años podrán obtener su pensión por jubilación. La segunda manera es por retiro obligatorio, consiste en que el trabajador que haya cumplido sesenta y cinco años de edad y acredite un mínimo de diez años de servicios y haber contribuido al financiamiento del régimen obtendrá la pensión por jubilación.**

**Pensión por invalidez: Los trabajadores civiles del Estado, tienen el derecho a pensión por invalidez y para el efecto el Artículo seis de la Ley de Clases Pasivas del Estado Decreto número 63-88 del Congreso de la República de Guatemala desarrolla lo siguiente, "se entiende por invalidez, la incapacidad total y permanente del trabajador civil del Estado para seguir desempeñando, en forma formal y eficiente los deberes y responsabilidades del puesto que ocupe dentro de los Organismos del Estado o de sus entidades incorporadas al régimen que crea esta Ley, producida por cualquier lesión, enfermedad física o mental. Siempre que tal efecto no haya sido provocado voluntariamente por el propio trabajador, o sea el resultado de una acción delictiva intencional, judicialmente establecida."**

**Los trabajadores civiles del Estado gozan de la protección y beneficio de la pensión por invalidez cuando se encuentren en estado de incapacidad total y permanente para**



continuar desempeñando sus funciones en el puesto que desempeñen, y haya sido producida por cualquier lesión enfermedad física o mental. Pero la invalidez debe ser evaluada y declarada por su naturaleza.

**Pensión por viudez:** la pensión por viudez se desarrolla en el Artículo 15 de la Ley de Clases Pasivas del Estado Decreto número 63-88 del Congreso de la República de Guatemala, "al fallecimiento de una persona, tiene derecho a Pensión Civil por Viudez, el cónyuge supérstite o conviviente por unión de hecho legalmente declarada, siempre que el causante se hubiere encontrado en cualquiera de las siguientes situaciones: a) Ser trabajador civil del Estado, en este caso, si no se acreditaren diez años de servicios, se aplicara el porcentaje que corresponde a estos. b) Que hubiere prestado servicios al Estado y contribuido al financiamiento del Régimen como mínimo durante diez años."

El conyugue sobreviviente o conviviente por unión de hecho legalmente declarada, tiene el derecho de gozar de la protección de pensión por viudez, siempre que el causante haya sido trabajador civil del Estado y hubiere contribuido al financiamiento del régimen de pensiones civiles del Estado.

**Pensión por orfandad:** la pensión por orfandad se encuentra regulada en el Artículo 16 de la Ley de Clases Pasivas del Estado en el que se indica, "al fallecimiento de una persona, tendrán derecho a disfrutar de Pensión Civil por Orfandad sus hijos menores



de edad y los declarados legalmente incapaces conforme al Código Civil, siempre que las causas que den origen a la incapacidad sean anteriores al fallecimiento del causante, lo que debe constar en auto que dicte el tribunal correspondiente o en su defecto, certificación de los informes médicos que obren en el proceso.”

La pensión por orfandad y protección del régimen de pensiones civiles del Estado va dirigida a los hijos menores de edad y a lo declarados legalmente incapaces, conforme lo estipule el Código Civil, siempre y cuando la persona fallecida se hubiere encontrado prestando servicios al Estado y contribuyendo al financiamiento del régimen de pensiones civiles del Estado.

**Pensiones Especiales:** tienen el derecho a este tipo de pensiones, los padres de la persona que falleciera. Los hermanos menores o incapaces declarados legamente, los nietos o sobrinos menores o incapaces declarados legalmente, siempre y cuando estuvieren bajo la tutela al momento del fallecimiento del causante.

El régimen de clases pasivas civiles del Estado, establece los requisitos y procedimientos para otorgar a los trabajadores civiles del Estado las pensiones antes mencionadas por los servicios prestados al Estado, y corresponde la administración, registro, trámite y autorización a la Oficina Nacional de Servicio Civil.



### **3.5 Asociaciones profesionales de carácter laboral**

“Las primeras asociaciones con tinte sindical vieron la luz en Europa por los años 1826, siendo la Gran Bretaña el primer país que reconociera este tipo de organizaciones, la razón de que estos acontecimientos se presenten primeramente en gran Bretaña, es porque fue aquí donde primeramente se levantó la prohibición legal de establecer coaliciones, lo cual según Georges Lefranc, fue una maniobra legal para disciplinar a la coalición. Fue una política del gobierno británico, permitir la asociación profesional, las cuales fueron sujetos de control ya que de esa forma podía responsabilizarse a los líderes, sin embargo el hecho de permitir la existencia de las “Trade Unions” (una figura que no puede definirse si se trató de coalición o asociación) sienta condiciones distintas a las que se vivían en la parte continental.”<sup>12</sup>

Las asociaciones profesionales con carácter sindical iniciaron en Europa, específicamente fue en Gran Bretaña el país que reconoció este tipo de organizaciones, pero fue una política de gobierno, permitir la asociación profesional para poder tener un control y responsabilizar de alguna manera a los líderes de las organizaciones sindicales.

En el ordenamiento jurídico guatemalteco la asociación profesional se regula en el Artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala el cual establece;

<sup>12</sup> Echeverría Morataya, Rolando. **Derecho del trabajo II**. Pág. 62.



**“Derecho de asociación. Se reconoce el derecho a la libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares.”**

**El derecho de asociación que reconoce la Constitución Política de la República de Guatemala se basa en que las personas pueden asociarse para un fin en común y en Guatemala existe la libertad de asociación.**

**El Artículo 63 de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República establece; “Derecho de asociación. Los servidores públicos tienen el derecho de asociarse libremente para fines profesionales, cooperativos, mutualistas sociales o culturales. Las asociaciones formadas por los servidores públicos no pueden participar en actividades políticas.”**

**A los servidores públicos se les otorga el derecho de asociación a través del Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, y se les permite asociarse libremente, sin embargo existe una prohibición de no poder participar en actividades políticas.**

**La Constitución Política de la República de Guatemala en el Artículo 116 regula la huelga para trabajadores del Estado, “las asociaciones, agrupaciones y los sindicatos**



formados por trabajadores del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas, no pueden participar en actividades de política partidista. Se reconoce el derecho de huelga de los trabajadores del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas. Este derecho únicamente podrá ejercitarse en la forma que preceptúe la ley de la materia y en ningún caso deberá afectar la atención de los servicios públicos esenciales.”

El Artículo uno de la Ley de Sindicalización y Regulación de la Huelga de Trabajadores del Estado Decreto número 71-86 del Congreso de la República de Guatemala, establece; “Derecho de sindicalización. Los trabajadores del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas, podrán ejercer sus derechos de libre sindicalización y huelga de acuerdo a las disposiciones de la presente ley, con excepción de las fuerzas armadas y de la policía.” Es de esta manera que el ordenamiento jurídico guatemalteco reconoce el derecho de asociación profesional de carácter laboral, y lo regula en distintos cuerpos legales vigentes.

### **3.5.1 El sindicalismo**

El sindicalismo en Guatemala se ha marcado a través de la historia por etapas, iniciando por la etapa de las mutualidades, la primera etapa del sindicalismo guatemalteco que abarca del año de 1920 a 1930, la segunda etapa del sindicalismo guatemalteco que principio con la Revolución de octubre de 1944 a 1954, una tercera



etapa del sindicalismo guatemalteco que empieza con las contrarrevoluciones de 1954, se menciona una cuarta etapa del sindicalismo guatemalteco y a manera de conclusión un quinta etapa del sindicalismo.

**Etapa de las mutualidades:** “huérfanos de toda legislación gremial y de protección a los trabajadores, abolidos los gremios de la colonia y la legislación de Indias, por casi un siglo de vida independiente políticamente independiente se entiende entre 1821 y 1920 prácticamente sólo florecen asociaciones de carácter mutualista, al amparo del derecho general de asociación.”<sup>13</sup> Dentro de las características de las organizaciones en esta etapa se puede mencionar que su composición es artesanal, es decir que sus miembros son obreros que trabajan por cuenta propia. Los fines que se proponen se restringen al socorro y auxilio mutuo.

**Primera etapa del sindicalismo guatemalteco de la década de 1920 a 1930:** “en esta década constituye una interesantísima etapa en la historia del movimiento obrero guatemalteco comprendiendo los gobiernos de Carlos Herrera (1920-1921), del General José María Orellana (1921-26), y del General Lázaro Chacón (1926-30). Dentro de las características se puede mencionar que estas organizaciones superan el carácter mutualista constituyendo los primero sindicatos, la vehemencia y emotismo, la

---

<sup>13</sup> López Larrave, Mario. **Breve historia del movimiento sindical guatemalteco.** Pág. 3.



espontaneidad y la imprevisión en el planteamiento de los conflictos, son características de esta breve etapa.”<sup>14</sup>

En la primera etapa las organizaciones sindicales son predominantemente urbanas y se concentran en la ciudad capital, y en esta interesantísima etapa el movimiento sindical guatemalteco por primera vez se tiene contacto con organizaciones y corrientes internacionales. Es hasta en 1930 que las organizaciones sindicales intentan incursionar en el campo.

Segunda etapa del sindicalismo guatemalteco Revolución de octubre 1944: “arranca de la caída de la dictadura ubiquista (30 de junio de 1944) y se extiende hasta la caída del gobierno de Jacobo Arbenz Guzmán (2 de junio de 1954). Coinciden casi con el proceso conocido como Revolución del 20 de octubre de 1944 (una revolución inconclusa de carácter democrático burgués). Es la etapa en que el sindicalismo guatemalteco ha llegado a tomar mayor auge en toda la historia y comprende a los gobiernos de la Junta Revolucionaria (1944-45), del Doctor Juan José Arévalo (1946-50) y del Coronel Jacobo Arbenz Guzmán (1951-54).”<sup>15</sup>

En la segunda etapa del sindicalismo guatemalteco ocurre un acontecimiento importante que es la Revolución de octubre del año de 1944, esta etapa se caracteriza

---

<sup>14</sup> *Ibid.* Pág. 13.

<sup>15</sup> *Ibid.* Pág. 37.



porque el sindicalismo guatemalteco alcanzo mayor fuerza y fortaleza. Dentro de las características principales de esa etapa es que por primera vez en la historia de Guatemala se impulsa una política nacional de defensa y desarrollo del sindicalismo.

Tercera etapa del sindicalismo guatemalteco, la contrarrevolución: "el 17 de junio de 1952 se promulga la Ley de Reforma Agraria. La noche del viernes 20 de junio de 1952 el Presidente Arbenz, en mensaje al pueblo de Guatemala, manifiesta que la Ley de Reforma Agraria no fue mera propaganda demagógica electoral, sino un punto serio de su programa de gobierno que ya es realidad. Aunque el proceso de industrialización se acelera y con el crece también el proletariado, el sindicalismo se desarrolla con lentitud y a veces permanece estacionario."<sup>16</sup>

En la tercera etapa del sindicalismo guatemalteco, se promulgo la Ley de la Reforma Agraria con el objeto de desarrollar la forma de explotación y métodos capitalistas de producción en la agricultura, para preparar el camino de una industrialización de Guatemala.

Cuarta etapa del sindicalismo guatemalteco: en esta etapa existió mayor represión en contra de los movimientos sindicales, derivado que el Ejército de Guatemala tenía el objetivo de la desarticulación de los movimientos sindicales, llegando al punto de armarse contra el desarrollo de los movimientos, las desapariciones forzadas y las

---

<sup>16</sup> *Ibid.* Pág. 77.



**ejecuciones extrajudiciales, en esta etapa son asesinados varios de los dirigentes sindicales y también personas que integran asociaciones estudiantiles.**

**Quinta etapa del sindicalismo guatemalteco: a manera de conclusión se habla de una quinta etapa donde el proceso democrático ha entrado en el Estado de Guatemala, empieza de nuevo el crecimiento sindical y como referencia el apoyo al reconocimiento de las organizaciones sindicales.**

### **3.5.2 Los sindicatos**

**“Sindicato derivada de síndico y de su equivalencia latina Syndicus, que viene del griego Syndicos, cuyo significado es “con justicia”, se designó con tal termino a la persona encargada de representar los interés de un grupo de individuos o sea el procurador de los derechos de una corporación, por traslación del representate a los representados surgió en Francia el concepto Le Syndicat, del cual es traducción adoptada el sindicato.”<sup>17</sup>**

**“Como esquema de la finalidad sindical, cabe reiterar las palabras de García Oviedo: La defensa de los intereses económicos del gremio o de sus individuos, el mejoramiento material de la vida de sus componentes, su elevación intelectual o moral,**

---

<sup>17</sup> Echeverría Morataya. Op. Cit. Pág. 67.



la protección contra los infortunios, cuando no la reglamentación del oficio y la determinación técnica de los trabajos, constituyen, juntos o aislados, los motivos que han llegado a sindicarse a ambos factores de la sindicación.”<sup>18</sup>

En el ordenamiento jurídico la definición de sindicato se encuentra regulada en el Artículo 209 del Código de Trabajo Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, el cual establece, “sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.”

Sindicato es la agrupación de trabajadores que se unen para defender los intereses financieros, profesionales y sociales. Es decir son organizaciones con espíritu democrático, que su objetivo es negociar con los empleadores las condiciones de empleo. Un sindicato es una asociación permanente de trabajadores cuya finalidad es defenderlos y negociar con los empleadores sobre las condiciones laborales como por ejemplo salarios, vacaciones y otros beneficios que el patrono pueda conceder a sus trabajadores.

---

<sup>18</sup> Ossorio. Op. Cit. Pág. 708.



### **3.5.3 Clasificación legal**

La clasificación legal de los sindicatos en el ordenamiento jurídico guatemalteco, se encuentra en los Artículos 206 y 215 del Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala en los que se establece:

“Son sindicatos campesinos los constituidos por trabajadores campesinos o patronos de empresas agrícolas o ganaderas o personas de profesión u oficio independiente, cuyas actividades y labores se desarrollen en el campo agrícola o ganadero.

- Son sindicatos urbanos los no comprendidos en la definición del párrafo anterior.
- Gremiales, cuando están formados por trabajadores de una misma profesión u oficio o si se trata de patronos, de una misma actividad económica;
- De empresa, cuando están formados por trabajadores de varias profesiones u oficios, que prestan sus servicios: 1) En una misma empresa. 2) En dos o más empresas iguales.
- De industria, cuando están formados por trabajadores de varias profesiones u oficios que prestan sus servicios en empresas de una misma industria y representan la mitad más uno de los trabajadores y empresarios de esa actividad.” La clasificación de los sindicatos que se utiliza en Guatemala la dicta el Código de Trabajo, y los separa en urbanos y campesinos, gremiales, de empresa y de industria, y todos se deben regir por los principios democráticos del respeto a la voluntad de las mayorías, voto secreto y un voto por persona.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Incumplimiento de la Ley de Servicio Civil al no existir los sistemas de evaluación de los servidores públicos**

Los problemas que se manifiestan por no existir un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos, consisten en un bajo rendimiento laboral, una estabilidad laboral donde no existe el reconocimiento al mérito y el desconocimiento de las habilidades, destrezas, cualidades y capacidades de los servidores públicos.

El incumplimiento de la Ley de Servicio Civil al no existir los sistemas de evaluación del desempeño de los servidores públicos, demuestra que no se tiene una base para el otorgamiento de ascensos, incrementos salariales, traslados y permutas que beneficiarían a los servidores públicos que realizan una labor extraordinaria.

#### **4.1 Evaluación del desempeño de los servidores públicos que permite la estabilidad laboral basada en mérito**

La evaluación del desempeño maneja un papel importante y se pretende desarrollar en las instituciones de la administración pública guatemalteca, derivado que el incumplimiento de lo preceptuado en la Ley de Servicio Civil, es un riesgo porque la

institución no mejorara su desempeño y no lograra contar con recurso humano de alta calidad para el cumplimiento de sus propósitos, y los servidores públicos se verán afectados ya que no existe una base para recomendar los ascensos.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se identifican a los servidores públicos, a través de la medición y valoración de los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para permitir la estabilidad laboral basada en mérito.

La estabilidad laboral basada en mérito, consiste en destacar el trabajo, el esfuerzo, las aptitudes que los servidores públicos pueden haber desarrollado a lo largo del tiempo laborado en las instituciones públicas y han logrado avanzar en su carrera administrativa. El mérito se puede definir como el reconocimiento que un servidor público merece por realizar un buen trabajo.

#### **4.2 Evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca**

La evaluación del desempeño de los servidores públicos en la Administración Pública guatemalteca, se encuentra específicamente desarrollada en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil. El Artículo 44 del referido Reglamento indica; "Evaluación del desempeño y rendimiento laboral: Se establecerá un programa de Evaluación de



**Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas. La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso, deben ser realizadas por el Jefe Superior Inmediato del evaluado, discutidos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes.”**

**En Guatemala existen tres clases de evaluaciones: evaluación de ingreso, evaluación ordinaria, evaluación extraordinaria: a) Evaluación de ingreso: es la que se realiza al servidor público que se encuentra en el periodo de prueba, con el objetivo de determinar si el servidor público es declarado empleado regular. b) Evaluación Ordinaria: es aquella que se realiza para determinar el desempeño y rendimiento del servidor público. Esta evaluación debe llevarse a cabo una vez al año, por el Jefe superior inmediato del servidor y los resultados deben enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. c) Evaluación extraordinaria: es aquella que permite conocer el desempeño y rendimiento de los servidores públicos entre las evaluaciones ordinarias.**





#### **4.2.1 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral en la administración pública guatemalteca**

Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral en la administración pública guatemalteca, radican en establecer una base de datos para tomar en cuenta a los servidores públicos en los ascensos, traslados y permutas. Los ascensos, traslados y permutas se realizan por factores como el conocimiento, la experiencia y el desarrollo laboral y estos resultados se obtienen solo a través de la evaluación del desempeño laboral.

**Ascensos:** se considera ascenso a la acción en la cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de mayor jerarquía dentro de la institución. **Traslados:** es la acción por medio de la cual un servidor público pasa a ocupar un puesto de igual clase o categoría en la misma o distinta unidad o dependencia administrativa. **Permutas:** es el cambio voluntario entre dos servidores públicos que desempeñan puestos de igual clase, especialidad e igual salario, en la misma o en distinta unidad o dependencia administrativa.

El Artículo 48 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República de Guatemala establece; "Instrumentos de evaluación: El manual de Evaluación del desempeño, y los instructivos de aplicación, deberán ser



diseñados por cada Ministerio o institución, de acuerdo a sus características específicas.”

#### **4.2.2 Principios de la evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca**

**Principio de evaluación:** es aquel que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos en las instituciones de la administración pública. La evaluación es una herramienta muy útil para conocer las habilidades, comportamientos, destrezas y experiencias de los servidores públicos.

**Principio de calificación del rendimiento:** Puntualiza las cualidades y capacidades de los servidores públicos, lo que significa tener el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles y de las evaluaciones realizadas por los evaluadores o Jefes inmediatos.

#### **4.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño en la administración pública guatemalteca**

Es importante que exista la evaluación del desempeño y esta sea planeada, para mejorar continuamente ya que la evaluación del desempeño, lleva implícito múltiples

**beneficios para la administración pública guatemalteca y para los servidores públicos.**

Los beneficios pueden ser a corto, mediano y largo plazo, se pueden mencionar los siguientes beneficios:

- **Fomenta la comunicación entre el evaluador y el servidor público, esto permite que se conozca en forma clara como desea la institución que el servidor público logre un buen desempeño.**
- **Detecta habilidades e identifica áreas de oportunidad para los servidores públicos, y permite diseñar programas de capacitación enfocados a la profesionalización de los servidores públicos.**
- **Permite obtener un registro de los resultados completos del desempeño de los servidores públicos.**
- **Favorece la construcción de los planes de desarrollo integral institucional y permite un crecimiento profesional a los servidores públicos.**

#### **4.2.4 Oposición a la evaluación del desempeño laboral**

Uno de los problemas más comunes, es la oposición a la evaluación del desempeño de los servidores públicos, para lo que se necesita la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación que se llevara a cabo dentro de las instituciones. Una campaña que difunda de forma clara y precisa, los objetivos,



beneficios que traerá a la institución y a los servidores públicos la evaluación del desempeño. Dentro de las oposiciones más comunes se encuentran las siguientes:

- Falta de apoyo de los servidores públicos a los evaluadores o jefes inmediatos y esto genera, que el sistema de evaluación del desempeño fracase.
- Problemas técnicos y la falta de comunicación entre el evaluador y los servidores públicos generan desacuerdos en la evaluación del desempeño.
- Mala utilización de las herramientas para llevar a cabo la evaluación del desempeño, generan inconformidad en los servidores públicos.

#### **4.3 Rendimiento laboral**

El rendimiento laboral consiste en la actividad que implica un esfuerzo físico o mental que se desarrolla a cambio de una retribución económica. El rendimiento laboral se muestra a través del resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles.

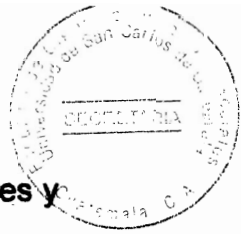
El rendimiento laboral dependerá de los objetivos y de las metas fijadas para los servidores públicos. Los directivos y jefes de las instituciones de la administración pública promueven el rendimiento laboral, ya que son conscientes que eso repercutirá de manera positiva en las instituciones, y ante la promoción del rendimiento laboral se puede recurrir a una gran variedad de medidas, siendo las siguientes:



- **Crear un ambiente de trabajo adecuado con los propósitos de la institución y donde los servidores públicos puedan trabajar en equipo.**
- **Promover la igualdad en el trato a los servidores públicos.**
- **Establecer planes de trabajo enfocados hacia los objetivos de la institución y del servicio que se presta al público en general.**
- **Permitir la participación de los servidores públicos en temas de interés para la institución y así lograr que los enfoques laborales vayan en una misma línea de objetivos.**

**El rendimiento laboral es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, es decir cuanto menor sea el tiempo que lleve tener el resultado deseado, más productivo es el sistema que se utiliza. Para lograr que exista rendimiento laboral dentro de las instituciones de la administración pública es necesario que los servidores públicos conozcan cuales son las funciones o tareas específicas que se les atribuyen, los procedimientos que deben seguir, las políticas que deben respetar y los objetivos que deben cumplir teniendo en cuenta los principios y normas que rigen las instituciones.**

**Existen factores que influyen en el rendimiento laboral, a nivel institucional se necesita liderazgo de la dirección, una estructura organizativa y promoción de la cultura**



institucional, y en el ámbito externo de los servidores públicos; los factores familiares y personales, los factores ambientales e higiénicos.

El servidor público como pilar fundamental en el rendimiento laboral, es considerado como toda persona física que desempeña un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, responsable por los actos u omisiones en que pueda incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones.

El ordenamiento jurídico guatemalteco en el Artículo cuarto de la Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, establece la definición de servidor público, “se considera servidor público, la persona individual que ocupe un puesto en la administración pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia administración pública.”

Existen teorías en relación a distinguir la diferencia entre empleado y funcionario público a ese respecto el autor Fraga citado por Calderón Morales indica, “se ha recurrido al criterio de considerar como funcionario a aquel que tiene señaladas sus facultades en la Constitución o la ley y empleado al que las tiene reguladas en los reglamentos. Así mismo señala como una distinción entre funcionario y empleado, señalando que el primero supone un encargo especial transmitido por la ley, y que crea



una relación externa que da al titular un carácter representativo, mientras que el empleado público solo supone una vinculación interna, que hace que su titular sólo concorra a la formación de la función pública.”<sup>19</sup>

Dentro de las teorías en relación a distinguir la diferencia entre funcionario público y empleado público, se señala al funcionario público como aquel que tiene autoridad y está facultado por la Constitución y la ley, y diferenciado al empleado público que tiene una vinculación interna y sus facultades están señaladas en los reglamentos.

#### **4.3.1 Funcionario público**

Es toda persona individual que ejerce o participa en una función pública de una manera permanente percibiendo salario fijo de la administración pública, y hace del ejercicio de la función un modo de vida. El funcionario público es aquel que decide y representa la voluntad del Estado.

Para el autor Godínez citado por Calderón Morales establece por funcionario público, “la tendencia moderna es la de denominar a todas las personas que realizan una actividad administrativa de carácter civil, funcionarios públicos, con un orden de importancia: superiores, que se encargan de gobernar y de tomar las decisiones

---

<sup>19</sup> Calderón Morales. Op. Cit. Pág. 250.



políticas, gobiernan el Estado; intermedios, que coordinan y controlan la ejecución de los planes, programas y proyectos de la administración pública. Menores, llamados trabajadores o empleados del Estado, burócratas y hasta servidores, son los ejecutores de la actividad administrativa.<sup>20</sup>

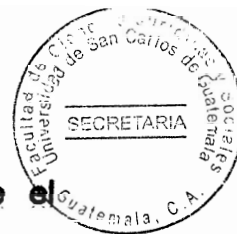
La tendencia moderna es la de nombrar a toda persona que realice una actividad administrativa de carácter civil como funcionario público, pero con una jerarquía distinta y se encuentran los superiores que toman decisiones políticas y gobiernan, intermedios que controlan y ejecutan las políticas y planificaciones. Es decir los superiores e intermedios representan al Estado por medio de los órganos de los cuales son titulares. Los menores, son los que comúnmente se les llama servidores y son los que ejecutan la tarea administrativa.

Para los efectos del Servicio Civil guatemalteco el Artículo primero del Reglamento de la Ley de Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República de Guatemala establece la siguiente definición, “es la persona individual que ocupa un cargo o puesto, en virtud de elección popular o nombramiento conforme a las leyes correspondientes, por el cual ejerce mando, autoridad, competencia legal y representación de carácter oficial de la dependencia o entidad estatal correspondiente, y se le remunera con un salario.” En el servicio civil guatemalteco se le denomina funcionario público a toda persona que ocupe un cargo o puesto, por haber sido elegido

---

<sup>20</sup> Ibid. Pág. 251.





a través de elección popular o nombrado por medio de lo que establece el ordenamiento jurídico, y que posee autoridad y representación de carácter oficial.

#### **4.3.2 Empleado público**

Según el autor Ossorio empleado público significa, “agente que presta servicios de carácter permanente, mediante remuneración, en la administración nacional, provincial o municipal. Se encuentra jerárquicamente dirigido por el funcionario público, por el agente de la Administración Nacional, provincial o municipal que tiene la representación del órgano, al frente del cual se encuentra, con facultades de voluntad y de imperium, con el ejercicio de la potestad pública.”<sup>21</sup> El empleado público es aquel que ejecuta y realiza comportamientos materiales para cumplir las decisiones de los funcionarios públicos.

En el ordenamiento jurídico guatemalteco se encuentra la definición de empleado público, en el Artículo primero del Reglamento de la Ley de Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República de Guatemala el cual establece, “es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado en las entidades o dependencias regidas por la Ley de Servicio Civil, en virtud de nombramiento o contrato expedido de conformidad con las disposiciones legales, por el cual queda obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra determinada a cambio de un

<sup>21</sup> Op. Cit. Pág. 281.



salario, bajo la dirección continuada del representante de la dependencia, entidad o institución donde presta sus servicios y bajo la subordinación inmediata del funcionario o su representante.” El empleado público es la persona que trabaja en un puesto al servicio del Estado en las instituciones o dependencias regidas por la ley de servicio civil.

#### **4.4 Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral consiste en el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo, mientras no incurra en algunas de las causales de despido establecidas por ley, y una obligación para el empleador de mantener al trabajador en sus labores siempre y cuando no incurra en causales de despido.

##### **4.4.1 Inamovilidad**

Según el autor Ossorio la inamovilidad consiste, “en el derecho que tienen los empleados públicos a no ser separados de sus cargos, si no es por causa de mala conducta, ineptitud o negligencia en el desempeño de sus funciones; y, aun esto, a condición de que se les haya seguido un expediente previo, en el cual han de ser

óidos. Se entiende que la inamovilidad integra un derecho del empleado y una garantía para la buena marcha de la administración pública."<sup>22</sup>

#### 4.4.2 Emplazamiento

Es un llamamiento que se hace para que dentro de un plazo o termino señalado, comparezca una persona al tribunal a hacer uso de sus derechos, debiendo soportar en caso contrario, los perjuicios que de su omisión se derivaren. El autor Ossorio explica, "que es la fijación de un plazo o termino en el proceso, durante el cual se intima a las partes o a terceros vinculados (testigos o peritos) para que cumplan una actividad o formulen alguna manifestación de voluntad; en general, bajo apercibimiento de cargar con alguna consecuencia gravosa; rebeldía, tenerlo por no presentado, remoción del cargo, multa."<sup>23</sup>

El emplazamiento en el derecho colectivo de trabajo sucede al momento de la negociación de un pacto colectivo de condiciones de trabajo entre un sindicato y la parte patronal, no habiendo llegado a un acuerdo pleno a través de la vía directa, y planteando el conflicto colectivo de carácter económico social que se entiende desde el momento de entregar el pliego de peticiones al juez correspondiente, se tendrá por emplazada la parte patronal.

---

<sup>22</sup> *Ibid.* Pág. 370.

<sup>23</sup> *Ibid.* Pág. 281.

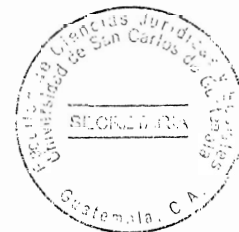


## **CONCLUSIÓN DISCURSIVA**

**Actualmente existe la omisión e incumplimiento de la evaluación del desempeño basado en mérito de los servidores públicos, lo que impide atraer y retener servidores públicos calificados, eficientes y honorables. Legalmente existe la obligación de evaluar a todos los servidores públicos a su ingreso o por lo menos una vez al año, pero esto demuestra la poca eficiencia en el sistema de evaluación, ya que en las instituciones públicas, el servicio al público en general no es el más adecuado que se puede lograr.**

**Por lo que se propone implementar por medio de las instituciones de la administración pública los sistemas de evaluación del desempeño a los servidores públicos por lo menos dos veces al año que cumplan con las características siguientes: eficaz, económica, rápida, y que sea la base para conocer la capacidad, preparación, eficiencia, honradez e idoneidad de los servidores públicos. Se espera aportar conocimientos teóricos y procedimientos de la normativa jurídica guatemalteca. Por lo que se hizo oportuno crear un trabajo de investigación que pueda ser fuente de información para los estudios de las Ciencias Jurídicas y para las personas que necesiten ser informadas del tema.**





## BIBLIOGRAFÍA

**CALDERON MORALES, Hugo Haroldo. Teoría general del derecho administrativo.** 1ª ed. Guatemala, Guatemala: Ed. Servicio diversos MR. 2011.

**CORADO TEMAJ, Nancy Patricia. Silvia Verónica Lemus Estrada. Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral.** Guatemala, Guatemala. Ed. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2014.

**ECHEVERRÍA MORATAYA. Rolando. Derecho del trabajo II.** 3ª ed. Guatemala, Guatemala: Ed. Formatec. 2009.

**LOPEZ LARRAVE. Mario. Breve historia del movimiento sindical guatemalteco.** 6ª ed. Guatemala, Guatemala: Ed. Estudiantil Fenix. 2011.

Oficina Nacional de Servicio Civil. <http://www.onsec.gob.gt/index.php/funciones-general-es-2/> (Consultado 27 de noviembre de 2017)

Oficina Nacional de Servicio Civil. <http://humanistas.webcindario.com/onsec.pdf> (Consultado 15 de noviembre de 2017)

**OSSORIO, Manuel. Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales.** 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: Ed. Heliasta S.R.L., 1981.

**ROCA RUANO, Carolina. El servicio civil en Guatemala.** <http://unpan1.un.org/intra/doc/groups/public/documents/clad/clad0047408.pdf> (Consultado 10 de noviembre de 2017).

**SONTAY GONZALEZ, Karla Paulina. Técnicas para la adecuada evaluación del desempeño laboral y su repercusión en el desarrollo empresarial.** Guatemala, Guatemala. 2001.

WIKIPEDIA, La enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n> (Consultado 20 de octubre de 2017).

### **Legislación:**

**Constitución Política de la República de Guatemala.** Asamblea Nacional Constituyente, 1986.

**Código de Trabajo.** Decreto 1441, Congreso de la República de Guatemala. 1961.

**Ley de Servicio Civil.** Decreto 1748, Congreso de la República de Guatemala, 1968.



**Ley de Clases Pasivas del Estado.** Decreto 63-88, Congreso de la República de Guatemala, 1988.

**Ley de Sindicalización y Regulación de la Huelga de los Trabajadores del Estado.** Decreto 71-86, Congreso de la República de Guatemala, 1986.

**Reglamento de la Ley de Servicio Civil.** Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República de Guatemala. 1998.