

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



**DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO PÚBLICO  
PUEDE SER PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN EL JUICIO ORDINARIO  
LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN  
CON METAS INSTITUCIONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DURANTE EL AÑO 2020**

**PEDRO PABLO LÍQUEZ MORALES**

**GUATEMALA, MARZO DE 2023**

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

**DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO  
PÚBLICO PUEDE SER PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN  
EL JUICIO ORDINARIO LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE  
TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN CON METAS INSTITUCIONALES  
EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE EL AÑO 2020**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva

de la

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

**PEDRO PABLO LÍQUEZ MORALES**

Previo a conferírsele el grado académico de

**LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

y los títulos profesionales de

**ABOGADO Y NOTARIO**

Guatemala, marzo de 2023

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

**DECANO:** M.Sc. Henry Manuel Arriaga Contreras  
**VOCAL I:** Licda. Astrid Jeannette Lemus Rodríguez  
**VOCAL II:** Lic. Rodolfo Barahona Jácome  
**VOCAL III:** Lic. Helmer Rolando Reyes García  
**VOCAL IV:** Br. Javier Eduardo Sarmiento Cabrera  
**VOCAL V:** Br. Gustavo Adolfo Oroxom Aguilar  
**SECRETARIA:** Licda. Evelyn Johanna Chevez Juárez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL**

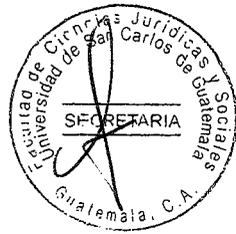
**Primera Fase:**

**Presidente:** Lic. Jose Miguel Cermeño Castillo  
**Vocal:** Licda. Sandra Celeste Guevara Franco  
**Secretario:** Lic. Alex Franklin Mendez Vasquez

**Segunda Fase:**

**Presidente:** Licda. Aracely Amparo de la Cruz Garcia  
**Vocal:** Lic. Adan Josue Figueroa Chacon  
**Secretario:** Licda. Betzy Elubia Azurdia Acuña

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



Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Unidad de Asesoría de Tesis. Ciudad de Guatemala, doce de mayo de dos mil veintiuno.

Atentamente pase al (a) Profesional, LUISA CECILIA NAVAS GONZÁLEZ  
 \_\_\_\_\_, para que proceda a asesorar el trabajo de tesis del (a) estudiante  
PEDRO PABLO LÍQUEZ MORALES, con carné 200811363,  
 intitulado DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO PÚBLICO PUEDE SER  
 PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN EL JUICIO ORDINARIO LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE  
 TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN CON METAS INSTITUCIONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS DURANTE EL AÑO 2020.

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.



**ASTRID JEANNETTE LEMUS RODRÍGUEZ**  
 Vocal I en sustitución del Decano



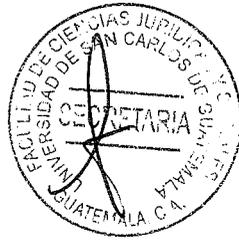
Fecha de recepción 17 / 05 / 2021

*(Handwritten signature of LUISA CECILIA NAVAS GONZÁLEZ)*  
 \_\_\_\_\_  
 Asesor(a)  
 (Firma y Sello)

Licda. Luisa Cecilia Navas González  
 Abogada y Notaria



LICENCIADA LUISA CECILIA NAVAS GONZALEZ  
ABOGADA Y NOTARIA



Guatemala 06 de octubre de 2021

Doctor

Carlos Ebertito Herrera Recinos

Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Universidad de San Carlos de Guatemala



Distinguido Doctor:

En observancia al nombramiento con fecha 12 de mayo del año 2021, emitido por la Unidad de Tesis de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se me nombró asesor del bachiller PEDRO PABLO LIQUEZ MORALES, con carné 200811363, de la tesis denominada: **"DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO PÚBLICO PUEDE SER PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN EL JUICIO ORDINARIO LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN CON METAS INSTITUCIONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE EL AÑO 2020"**, por lo anterior procede a dictaminar en los términos siguientes:

**a). Opinión del contenido científico y técnico de la tesis:**

La información consignada en el documento es adecuada de forma científica al contenido del tema investigado. El estudiante presentó y analizó de forma jurídica cada uno de los apartados de la tesis.

**b) Metodología y técnica de investigación:**

En el desarrollo de la tesis se emplearon métodos y las técnicas necesarias para determinar de forma precisa los puntos fundamentales relacionados a la realidad actual de las instituciones del estado, utilizando métodos deductivos y analíticos. Fue utilizada la técnica bibliográfica y de encuestas a personal al que actualmente se practica la Evaluación del Desempeño.



**c). Redacción:**

De acuerdo a los cambios propuestos por la suscrita, se considera que la redacción realizó de manera adecuada y de fácil comprensión.

**d). Contribución científica:**

El aporte que constituye en una forma clara, específica y encuadramiento jurídico de la evaluación del desempeño dentro del Juicio Ordinario laboral y su constitución como medio de prueba.

**e). Conclusión discursiva:**

La conclusión discursiva se encuentra apegada a los resultados de la investigación.

**f). Bibliografía:**

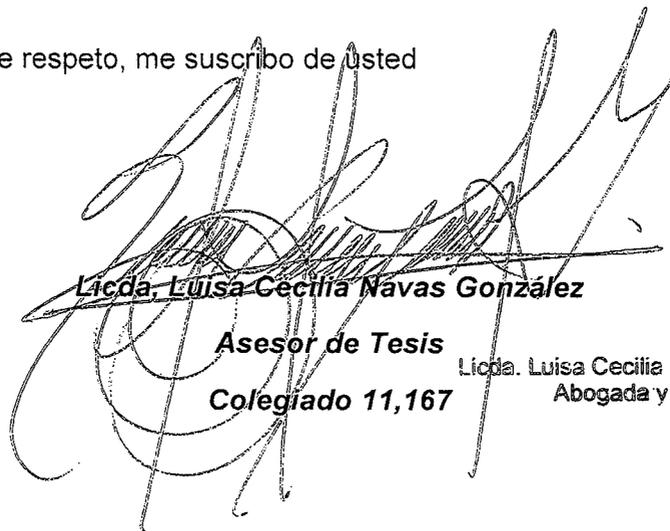
Fue consultada la bibliografía necesaria, misma que es aprobada.

**g). Aprobación de trabajo de investigación:**

En virtud de los puntos señalados anteriormente, se concluye que el trabajo de tesis del sustentante cumple de manera eficaz con los requisitos establecidos en el Artículo 31 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, por lo que se **DICTAMINA FAVORABLEMENTE** para que pueda continuar con el trámite respectivo y evaluarse en el momento oportuno por el Tribunal Examinador en el Examen Público de Tesis, previo a optar el grado académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales.

**h).** Asimismo, de forma expresa manifiesto que no tengo parentesco dentro de los grados de ley con el sustentante.

Con mis muestras de respeto, me suscribo de usted



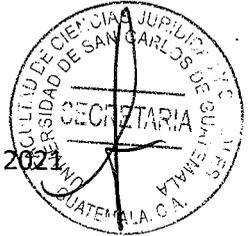
**Licda. Luisa Cecilia Navas González**  
**Asesor de Tesis**  
**Colegiado 11,167**

Licda. Luisa Cecilia Navas González  
Abogada y Notaria



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

Guatemala, 25 de noviembre del año 2021



Jefatura de la Unidad de Asesoría de Tesis  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala



Estimado Jefe:

Respetuosamente informo que procedí a revisar la tesis del bachiller **PEDRO PABLO LÍQUEZ MORALES**, la cual se titula: **DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO PÚBLICO PUEDE SER PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN EL JUICIO ORDINARIO LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN CON METAS INSTITUCIONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE EL AÑO 2020.**

Le recomendé al bachiller algunos cambios en la forma, estilo, gramática y redacción de la tesis, por lo que, habiendo cumplido con los mismo, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se le otorgue la correspondiente orden de impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

Licda. Jaqueline Michelle Carrillo Divas

Docente Consejero de Comisión de Estilo

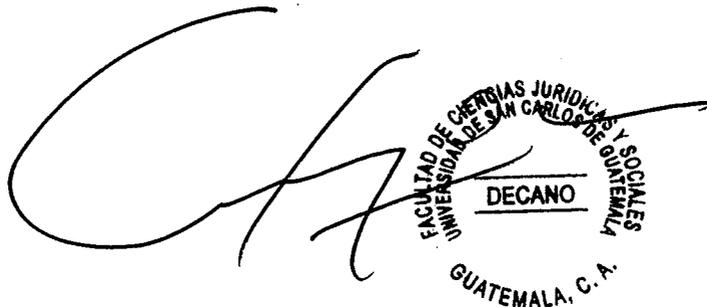
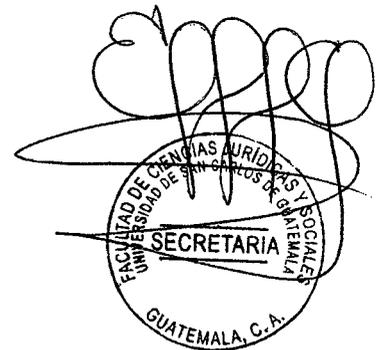




Decanatura de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, treinta de noviembre de dos mil veintidós.

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del trabajo de tesis del estudiante PEDRO PABLO LÍQUEZ MORALES, titulado DETERMINAR SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO PÚBLICO PUEDE SER PRESENTADA COMO MEDIO DE PRUEBA EN EL JUICIO ORDINARIO LABORAL QUE JUSTIFIQUE DESPIDO DE TRABAJADORES QUE NO CUMPLAN CON METAS INSTITUCIONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE EL AÑO 2020. Artículos: 31, 33 y 34 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

CEHR/SAQO





## DEDICATORIA

- A DIOS:** A la Santísima Trinidad En cada una de sus manifestaciones encontré el amor, la fuerza y la sabiduría para culminar este reto, y por nunca desampararme. Y a la Sagrada Familia Por escuchar las oraciones que muchas veces hicimos en familia, para interceder ante Dios todo poderoso.
- A MI ESPOSA:** Liza Acuña Morales, gracias por tu confianza en mí, todo el apoyo en esta carrera desde que unimos nuestros caminos y por siempre saber que decir para alentarme y sobre todo por tu amor hacia mí.
- A MI ABUELO:** Pedro Pablo Liquez Cruz (QEPD), quien siempre me apoyo en todos los momentos de esta vida; y con su ejemplo de lucha y perseverancia estamos alcanzando una meta más.
- A MI PADRE Y MADRE** Eli Brebehu Liquez Romero (QEPD) y Lesbia Olimpia Morales Ardón (QEPD); por darme la vida.
- A MIS TÍOS:** Edna Magnolia Liquez Romero José Alfonso Lucas Chitay; por ser ejemplo de amor, y paciencia. Gracias por sus consejos y ejemplos. Así también: Alder Liquez e Irma de Liquez y Tías Liquez Borrayo gracias por su cariño y apoyo en este recorrido.
- A MIS HERMANOS:** Eli Emanuel Liquez Morales, Magnolia Azucena Liquez Morales, Dora Marina Liquez Morales y José Pablo Lucas Liquez, desde el fondo de mi corazón gracias por el cariño y siempre estar.
- A MIS PRIMOS:** Gracias por todas las aventuras, risas, tristezas durante este camino, el trayecto hasta acá hizo todo más alegre.
- A MIS AMIGOS:** Por todos los momentos compartidos, los desvelos previos a los exámenes, las pláticas sobre el futuro y sobre cómo afrontar los retos de esta carrera. Gracias por su amistad, la atesoro en mi corazón.



- A:** Licda. Luisa Cecilia Navas Gonzalez, por su amistad, apoyo, guía y supervisión en la elaboración del presente trabajo
- A:** La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por elegirme, por darme el privilegio de decir con orgullo que soy egresado de esta Casa de Estudios Superiores.
- A:** La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, por guiarme y otorgarme las herramientas básicas para aplicar en mi trabajo.

## PRESENTACIÓN



El presente trabajo se enmarca en la rama del derecho laboral, y tipo de investigación mixta, tomando como unidad de análisis y muestra la Dirección de Recursos Humanos y sus Departamentos del Ministerio Público, se realizó en un periodo de tiempo comprendido del mes de noviembre de 2020 al mes de diciembre del año 2021; y cuyo propósito es determinar la eficacia como prueba en el juicio ordinario laboral el resultado de evaluaciones del desempeño.

Los sujetos de análisis fueron abogados activos, de la república de Guatemala, al día 30 de julio del año 2021, ya que son quienes la ley les faculta para representar a los guatemaltecos en los juzgados de trabajo; y por medio de una encuesta electrónica se conoció la opinión de estos, con respecto a la hipótesis planteada. El poder unificar el contenido capitular supuso un reto en cuanto a escudriñar la normativa nacional que trata sobre el tema; adicional de consultar la doctrina e información disponible en otra ciencia con la cual guarda relación el tema.

El aporte del presente trabajo de tesis radica principalmente en abarcar y ampliar un nuevo campo de investigación para futuros profesional, ya que del mismo existe escasa doctrina, sin embargo, existe suficiente normativa para continuar su desarrollo. Otro aspecto por aportar es el de proveer de una herramienta más para justificar los despidos de personas que no cumplen con obligaciones laborales y que cuentan con todos los insumos y capacitación necesaria para realizar el mismo.



## HIPÓTESIS

En relación con la definición del problema planteado en el plan de investigación, se resaltaron distintos puntos sobre la falta de mecanismos que permitan el rescindir contratos de trabajo a quienes no realizan un trabajo de forma aceptable y alineada con los objetivos principales de cada Institución, en el caso del presente trabajo del Ministerio Publico.

En baso a lo expuesto anteriormente se formula la hipótesis de la siguiente manera: El resultado de la evaluación del desempeño en el Ministerio Público, utilizado como medio probatorio en un juicio ordinario laboral, permite demostrar que existen causas justas para que se destituya a cualquier trabajador de dicha institución

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

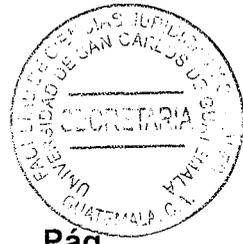


Con el trabajo desarrollado en la presente, se validó la hipótesis planteada; la cual evidencia que se requiere justificar el despido de empleados que no cumplan con los resultados esperados por la institución en las respectivas evaluaciones del desempeño, lo cual se tipifica en la ley orgánica del Ministerio Público, sin embargo, no existe el procedimiento necesario para ejecutar dicha norma.

La investigación fue realizada dentro del modelo jurídico-propositivo, que busca detectar fallas en los sistemas o aplicación de las normas, en este caso el desconocimiento de la muestra utilizada sobre la ley orgánica del Ministerio Público, así mismo con el presente se busca que otros investigadores puedan realizar investigaciones en la misma línea.

La metodología de investigación aplicada permitió analizar a mayor profundidad lo tipificado en el código de trabajo, ley de servicio civil, ley orgánica del Ministerio Público desde un punto de vista del derecho laboral y en una etapa previa desde el derecho administrativo; así mismo se logró unificar con la psicología y su aplicación en lo correspondiente a la evaluación del desempeño. Los métodos utilizados fueron el analítico, inductivo y deductivo.

# ÍNDICE



Pág.

Introducción.....	i
-------------------	---

## CAPITULO I

1. Evaluación del Desempeño.....	1
1.1. Definición.....	1
1.2. Desarrollo histórico y evaluación.....	3
1.3. Responsables de la evaluación del desempeño.....	5
1.3.1. Superiores jerárquicos.....	6
1.3.2. Trabajadores.....	7
1.3.3. Otros participantes.....	7
1.3.4. Evaluación de 360°.....	8
1.4. Objetivos y Beneficios de la evaluación del desempeño.....	8
1.4.1. Objetivos.....	9
1.4.2. Beneficios.....	11
1.5. Métodos de evaluación del desempeño.....	12
1.5.1. Métodos de evaluación con base en el pasado.....	12
1.5.1.1. Escalas de puntuación.....	13
1.5.1.2. Listas de verificación.....	13
1.5.1.3. Selección obligatoria.....	14
1.5.1.4. Registro de acontecimientos notables.....	14
1.5.1.5. Escalas de calificación conductual.....	14
1.5.1.6. Verificación de campo.....	15
1.5.1.7. Métodos de evaluación comparativa.....	15
1.5.1.7.1. Establecimiento de categorías.....	16
1.5.1.7.2. Distribución forzosa.....	16
1.5.2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	16



1.5.2.1. Autoevaluaciones.....	17
1.5.2.2. Administración por objetivos.....	17
1.5.2.3. Evaluaciones psicológicas.....	18
1.5.2.4. Centros de evaluación.....	18
1.5.2.5. Escalas gráficas o por conceptos.....	18
1.5.2.6. Sistema de evaluación de 360°.....	19

## CAPITULO II

2. La evaluación del desempeño en el Sector Público.....	21
2.1. Fundamentos de ley.....	22
2.1.1. Código de Trabajo.....	23
2.1.1.1. Antecedentes.....	23
2.1.1.2. Obligaciones de los trabajadores.....	24
2.1.2. Ley de Servicio Civil.....	26
2.2. Evaluación del Desempeño en el Ministerio Público.....	30
2.2.1. Ley Orgánica del Ministerio Público.....	31
2.2.2. Reglamento de evaluación de desempeño de los trabajadores del Ministerio Público.....	35
2.3. Evaluación del Desempeño en otras Instituciones.....	36
2.3.1. Organismo Judicial.....	37
2.3.2. Instituto Nacional de Ciencias Forenses.....	39
2.3.3. Instituto de la Defensa Pública.....	41

## CAPÍTULO III

3. La prueba.....	43
3.1. Definición.....	43
3.2. Carga de la Prueba.....	44



3.3. Sistemas de apreciación o valoración.....	46
3.3.1. Legal o tasada.....	46
3.3.2. Sana critica o Sana razón.....	47
3.3.3. Libre convicción.....	47
3.3.4. Sana critica razonada.....	47
3.3.5. Prueba en conciencia.....	48
3.4. Medios de Prueba en la Legislación Guatemalteca.....	48
3.4.1. Confesión Judicial.....	48
3.4.2. Declaración de testigos.....	50
3.4.3. Documentos.....	52
3.4.4. Dictamen de expertos.....	53
3.4.5. Reconocimiento Judicial.....	54
3.4.6. Presunciones legales y humanas.....	55
3.5. Graduación de la Prueba en el Código de Trabajo.....	56

#### CAPÍTULO IV

4. Juicio Ordinario Laboral.....	57
4.1. Principios Procesales.....	57
4.1.1. Principio tutelar.....	58
4.1.2. Principio de concentración.....	58
4.1.3. Principio de oralidad.....	59
4.1.4. Principio de impulso de oficio.....	59
4.1.5. Principio poco formalista.....	59
4.1.6. Principio de inmediación procesal.....	59
4.1.7. Principio de sencillez.....	60
4.1.8. Principio de economía procesal.....	60
4.1.9. Principio de celeridad.....	60
4.1.10. Principio de Igualdad.....	60



4.1.11. Principio de iniciativa a cargo de las partes.....	61
4.1.12. Principio de preclusión.....	61
4.1.13. Principio de flexibilidad en la apreciación de la prueba.....	61
4.2. Esquema del Juicio Ordinario Laboral.....	62
4.2.1. Demanda.....	62
4.2.2. Primera Resolución.....	63
4.2.3. Audiencia.....	64
4.2.4. Recepción de pruebas.....	65
4.2.5. Auto para mejor fallar.....	66
4.2.5. Sentencia.....	67
<b>CONCLUSIÓN DISCURSIVA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>



## INTRODUCCIÓN

En el caso del presente trabajo de investigación, el enfoque será orientado hacia el sector público, en específico a la labor que realiza la Dirección de Recursos Humanos en el Ministerio Público, esto debido a que dicha dependencia provee distintos servicios a la Institución y Trabajadores; en específico al desempeño de sus trabajadores, porque del mismo depende la dotación de personal, el pago de nóminas, acciones de personal, y otras áreas.

El principal motivo para la presente investigación es el beneficio de contar con personas idóneas y competentes en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público, no solamente será de gran interés para futuras administraciones en la Institución sino también, el impacto indirecto en la atención a usuarios, y de esta forma, si en dado caso algún ex trabajador agotada la vía administrativa presenta demanda laboral ante los juzgados de trabajo, al momento del ofrecimiento de prueba el Ministerio Público cuente con dicha herramienta para justificar el despido o destitución de dicha persona y evitar su reinstalación a la Institución y el pago justo de prestaciones laborales correspondientes.

Más allá del interés personal de alcanzar un grado académico, la motivación de esta investigación nace del aportar y devolver un poco del aprendizaje y experiencia que he desarrollado en el Ministerio Público, para dotarle o fortalecer herramientas que le permitan alcanzar los principios de Eficacia y Eficiencia dentro de la Administración Pública, contando con personal idóneo y adecuado para realizar sus funciones. Y el aporte que se espera a nivel científico y metodológico es el de contar con información al respecto ya que es un tema que no se ha tratado por otras personas y el mismo pueda ser el precursor para ahondar en dicho tema.

El Objetivo general plateado, fue el de Analizar si el resultado de una evaluación del desempeño en el Ministerio Público se puede presentar como medio de prueba en un



juicio ordinario laboral para justificar que el despido de un trabajador se dio bajo causas justas; el cual se demuestra que existe la fundamentación legal suficiente para realizarlo más allá de las opiniones de la encuesta realizada a los abogados con colegiado activo, que participaron en esta investigación.

Esta investigación su contenido capitular se desglosa de la siguiente manera: capítulo I evaluación del desempeño, el mismo aborda el desarrollo histórico, los responsables dentro de la organizaciones o instituciones, los objetivos y métodos para medirla; capítulo II la evaluación del desempeño en el sector público, en este se busca la fundamentación que la ley de manera general ofrece de la misma, posteriormente se presenta la regulación dentro del Ministerio Público y por último la fundamentación con otras instituciones del sector justicia

En el capítulo III denominado la prueba consiste en realizar una definición de la misma, de los sistemas de valoración y los medios de prueba, así también su fundamentación legal en el marco jurídico guatemalteco; y finalmente el capítulo IV juicio ordinario laboral, en este se busca fundamentar doctrinariamente y legalmente los principios procesales, así como presentar una esquematización del mismo que contenga información importante para el desarrollo y comprensión del mismo. Los métodos de investigación utilizados son los siguientes: Método analítico, Método deductivo, Método estadístico y Método jurídico; se aplicó como técnica de investigación la encuesta.

Significó un resto desde el inicio al no encontrarse información doctrinaria sobre los temas relacionados, sin embargo se pudo establecer la fundamentación legal y doctrinaria para comprobar la hipótesis, e iniciar el camino a otras investigaciones en el campo que permitan dotar de herramientas a las instituciones para contar con talento que realiza su trabajo de forma eficiente y eficaz; pero al mismo tiempo las misma deben desarrollar sistemas de evaluación objetivos que permitan medir el desempeño en base a objetivos, y disminuyendo los sesgos personales



## CAPITULO I

### 1. Evaluación del Desempeño

La búsqueda por mejorar es algo inherente al ser humano, se le puede llamar evolución, trascendencia o simplemente crecer, y esto es llevado a las Organizaciones o Instituciones donde los trabajadores buscan realizar sus labores de la mejor manera, y como lo expresó en su momento el físico y matemático William Thomson Kelvin “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”<sup>1</sup>, con esta frase se desea enmarcar la importancia de definir, evaluar y mejorar el trabajo diario, con la finalidad de implementar acciones de mejora continua y los cambios necesarios para optimizar los recursos y resultados en las instituciones u organizaciones.

#### 1.1. Definición

Antes de plasmar una definición personal, se considera apropiado abordar algunos enunciados de varios autores sobre la Evaluación del Desempeño, la primera con un abordaje humanístico centrado en el trabajador indica: “representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa o un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación”<sup>2</sup> De la anterior definición, es importante resaltar algunos elementos importantes: el considerársele una técnica, lo cual debe

---

<sup>1</sup>[https://www.maab.com.mx/solo-lo-que-se-mide-se-puede-mejorar/Lo que se mide, se puede mejorar](https://www.maab.com.mx/solo-lo-que-se-mide-se-puede-mejorar/Lo%20que%20se%20mide,%20se%20puede%20mejorar) (Consultado: 06 de junio de 2021)

<sup>2</sup>Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 243 y 244



interpretarse como la existencia necesaria de un método que la delimite, otro elemento es la manifiesta necesidad que se capacite a las personas que la realizarán y esto debido a la importancia de conocer el desempeño y la adaptación del trabajador al puesto de trabajo que ocupa, porque de ello depende, el implementar las mejoras necesarias para reducir la brecha de conocimientos o experiencia relacionada a la labor que realizan, por último, permite conocer o destacar a quienes realizan su trabajo con mayor dedicación al resto de colaboradores, evidenciando un trabajo eficiente y eficaz, aportando al resto del equipo de trabajo acciones para mejorar sus metas o resultados.

La segunda definición indica: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa”<sup>3</sup> esta definición evidencia la importancia del trabajador en la empresa o institución, ya que al cumplir sus metas u objetivos laborales contribuye a obtener los resultados deseados, al mismo tiempo que garantiza su continuidad dentro de la misma. Como acotación personal y derivado de la experiencia laboral en el área de Recursos Humanos tanto en el Sector Privado y Público del país esta se apega a la realidad de la mayoría de las Empresas e Instituciones Públicas.

Tomando en cuenta los elementos resaltados de definiciones citadas, se puede llegar a una consolidación de ambas, definiendo la Evaluación del Desempeño como aquella técnica que permitirá identificar puntos de mejora entre las habilidades, conocimientos y experiencia del trabajador y las requeridas por el puesto de trabajo, para implementar en un tiempo prudencial las mejoras o correcciones necesarias tanto para el colaborador como para la empresa justificando su continuidad en la Empresa o Institución, y en caso, evidencie incumplimiento de funciones o malas prácticas, dará al patrono el derecho de dar por terminada la relación laboral, según lo establecido en las leyes guatemaltecas.

---

<sup>3</sup>William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.**  
Pág. 302



## 1.2. Desarrollo histórico y evaluación

Idalberto Chiavenato en su libro resume el recorrido histórico de la siguiente manera: “Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos, sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferarse en las organizaciones, no obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su



funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo.”<sup>4</sup>

El anterior recorrido histórico presenta paso a paso el avance de la Evaluación del Desempeño, lo importante de ello, es demostrar que desde la edad media como es el caso de la Compañía de Jesús (conocidos en Guatemala como Los Jesuitas), evaluaron a sus miembros por medio de informes y notas para determinar el potencial de sus integrantes, en base a su desempeño en la predicción de su filosofía religiosa, luego aparece Estados Unidos (que en el ámbito de la ciencia de la conducta humana y la evaluación de la misma ha realizado aportes significativos) evaluando a trabajadores

---

<sup>4</sup> Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 242 y 243.



del servicio público de aquel país en 1842, poniendo de manifiesto, la importancia para dicho país de la atención que reciben sus ciudadanos en las oficinas de gobierno, lo cual supone un gran avance, porque la misma hoy en día se encuentra con una mayor relevancia en el sector privado.

En un punto de la historia, la evaluación se enfocó en las máquinas o herramientas lo cual se subsanó al enfocarse en el lado humano de las relaciones de trabajo; siendo éste el activo más importante de cualquier organización o institución, de este esfuerzo, surgieron distintas teorías, técnicas y metodologías para evaluar el desempeño de los trabajadores porque son quienes alcanzan los resultados y de su motivación, preparación y capacitación dependerá que se alcancen las metas laborales.

### **1.3. Responsables de la evaluación del desempeño**

El implementar una medición del desempeño de los trabajadores conlleva unir varios esfuerzos como equipo de trabajo; se necesita romper paradigmas, vencer temores y afrontar el cambio con la perspectiva de mejorar y contar en definitiva con trabajadores que deseen aportar sus habilidades y conocimientos para alcanzar los objetivos y metas que se plantea la Empresa o Institución.

“De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.”<sup>5</sup> Tomando en cuenta lo anterior, para el presente trabajo se dividieron en tres grupos dicha responsabilidad siendo éstos:

---

<sup>5</sup>Ibid. Pág. 244.

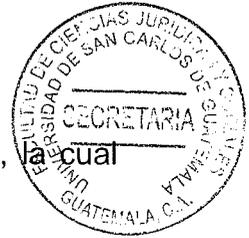


### 1.3.1. Superiores jerárquicos:

En el Artículo dos del Código de Trabajo se encuentra la definición legal para cada uno de los sujetos del Derecho Individual del Trabajo, estableciendo que “Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo. Sin embargo, no quedan sujetas a las disposiciones de este Código, las personas jurídicas de Derecho Público a que se refiere el artículo 119 de la Constitución de la República.” La definición es clara en cuanto a realizar la primera distinción entre las partes que participarán en la Evaluación del Desempeño, esta figura es quien posee el dinero, instalaciones, materia prima y que busca contratar una cantidad determinada de personas para que su negocio o Institución realicen una serie de actividades o presten algún servicio.

Es importante de igual manera mencionar a los Representantes del Patrono, el Código de Trabajo en su artículo cuarto lo define de la siguiente manera: “Representantes del patrono son las personas individuales que ejercen a nombre de éste funciones de dirección o de administración, tales como gerentes, directores, administradores, reclutadores y todas las que estén legítimamente autorizadas por aquél. Los representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores obligan directamente al patrono. Dichos representantes en sus relaciones con el patrono, salvo el caso de los mandatarios, están ligados con éste, por un contrato o relación de trabajo.” Con la definición anterior, es importante aclarar que regularmente serán estos quienes realicen en su mayoría de casos las evaluaciones del desempeño en las empresas o instituciones.

La definición de este concepto puede ser amplia dependiendo del sector en el que se trabaje, en el caso del presente trabajo se hace referencia al Patrono en el Sector Público, se puede mencionar a Secretarios, Directores, Jefes, Encargados y otros cargos de confianza. “En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño



del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, establece los medios y los criterios para tal evaluación.”<sup>6</sup>

En este grupo de personas se debe considerar que son expertos en sus áreas, pero en temas de manejo del personal se les debe prestar toda la ayuda posible, en ese sentido se les debe capacitar para poder evaluar al personal que tienen a su cargo, explicar la metodología a utilizar, tipo de evaluación y forma de retroalimentar a sus trabajadores, para que de manera conjunta pueden acordar metas y mejorar las áreas evaluadas como deficientes.

### **1.3.2. Trabajadores**

La legislación guatemalteca, específicamente en el Artículo tres del Código de Trabajo regula la siguiente definición “Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo”, en esta vemos que no existe una distinción por el género del trabajador, lo cual resalta el respeto a los derechos de hombre y mujeres a ofrecer su fuerza de trabajo, sus conocimientos y habilidades para obtener un beneficio económico o salario. En el Ministerio Público encuadra en este concepto al contratar hombres y mujeres bajo los renglones presupuestarios 011, 022 y 031 existiendo una diversidad de funciones y responsabilidades, las cuales son evaluadas en su momento.

### **1.3.3. Otros participantes:**

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se da entre los responsables anteriormente definidos y explicados; pero las nuevas tendencias en la administración y gestión del personal han ido agregando a otras personas para determinar el

---

<sup>6</sup>Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos. Pág. 244.**



desempeño de un trabajador; empezando por los pares o compañeros de trabajo quienes en definitiva comparten responsabilidades, tareas y procesos. En esta misma línea, algunas empresas e instituciones han decidido dar un paso más allá incorporando a sus **clientes** en dicha evaluación porque se les presta algún tipo de servicio y la opinión de estos con respecto al trato y calidad de atención se vuelve un factor importante en dichas evaluaciones.

#### **1.3.4. Evaluación de 360°**

Los responsables anteriormente mencionados forman parte de la forma tradicional de participar en un proceso de evaluación del desempeño “Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.”<sup>7</sup> En esta participan el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al trabajo que realiza al evaluado. Esto permite obtener información total del mismo y determinar las áreas específicas de mejora, por medio de una retroalimentación orientada según el aporte de cada participante, si bien es cierto, puede convertirse en un sistema complejo de evaluación los aportes de cada persona enriquece la misma y con ello se pueden tomar decisiones acertadas y objetivas.

#### **1.4. Objetivos y Beneficios de la evaluación del desempeño**

En las empresas o instituciones implementar cualquier proceso requiere de un orden y este se orienta por medio de objetivos claros, medibles, tangibles y definidos por un lapso temporal; así mismo, debe establecer en que se beneficiará la misma, por

---

<sup>7</sup>Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 246.



ejemplo ¿mejorará la productividad? ¿Los clientes percibirán un mejor servicio y atención? ¿Las metas y objetivos se alcanzarán en un menor tiempo y con el ahorro de recursos? En palabras sencillas el realizar una evaluación del desempeño conlleva un trabajo arduo por parte de todas las personas que participan en la misma, pero con un camino claro por seguir se facilita su ejecución y permite obtener mejores resultados.

### 1.4.1. Objetivos

“Finalidad, propósito, meta que se propone alcanzar, plan de mejora”<sup>8</sup> se debe entender que un objetivo tiene como finalidad alcanzar una meta, para lo cual se trazan una serie de acciones o etapas. Las Instituciones o Empresas cada inicio de año establecen una serie de objetivos para alcanzar sus fines, por medio de diferentes metodologías. “Existen diferentes métodos que te ayudarán a definir tus objetivos: SMART, GROW, PURE, CLEAR, entre otros. En esta nota te contaremos qué implica cada sigla de sus nombres para que puedas reconocer cuál se ajusta mejor a la realidad de tu compañía, a su misión y a su visión.”<sup>9</sup> La metodología más conocida es la SMART porque la misma permite construir los objetivos en base a lo que se necesita alcanzar y permiten medir el rendimiento de forma más fácil; como nemotecnia presentada en la tabla correspondiente<sup>10</sup>

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorarlos resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

<sup>8</sup><https://dpej.rae.es/lema/objetivo2>. **Diccionario panhispánico del español jurídico**. (Consultado: 26 de junio de 2021)

<sup>9</sup><https://topicflower.com/blog/4-metodos-que-te-ayudaran-a-definir-los-objetivos-de-tu-marca/TopicflowerBLOG>. (Consultado: 26 de junio de 2021)

<sup>10</sup> Anexo I



1. Idoneidad del individuo para el puesto;
2. Capacitación;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
6. Desarrollo personal del empleado;
7. Información básica para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
9. Estímulo para una mayor productividad;
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización;
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado;
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.”<sup>11</sup>

Se establecen los objetivos anteriores desde el punto de vista humanista y teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite obtener información para tomar decisiones, sin embargo, se debe considerar que también para muchas empresas o instituciones la misma permite determinar la continuidad o no del trabajador en su puesto de trabajo.

En el Ministerio Público derivado del cambio de administración cada cuatro años se propone un plan estratégico de trabajo, en ese sentido, la actual administración establece diez objetivos estratégicos con los cuales espera alcanzar cada uno de sus ejes de trabajo, resaltando en el tema objeto del presente trabajo los número seis “Promover la profesionalización de los fiscales del Ministerio Público que contribuya al

---

<sup>11</sup>Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 248.



mejoramiento de las capacidades técnicas y profesionales para una efectiva investigación y persecución penal.”<sup>12</sup> Ocho “Promover el diligenciamiento oportuno de los casos en los procesos de investigación penal para que se tenga una pronta y eficaz respuesta.”<sup>13</sup> Los objetivos mencionados se pueden interpretar de tal manera que la Institución velará por contar con personal profesionalizado y tecnificado para trabajar de manera eficiente y eficaz; y para medir esto se cuenta con la evaluación del desempeño. Es imperativo aclarar que estos objetivos no se limitan al área fiscal, sino también a cada una de las distintas áreas del Ministerio Público.

### 1.4.2. Beneficios

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”<sup>14</sup>. Para el individuo o empleado los beneficios se resumen a conocer que se espera sobre su desempeño y comportamiento en el trabajo que realiza día con día, la forma en cómo será evaluado, determinar las áreas en las que requerirá mejorar profesionalmente. En relación con el gerente o jefaturas los beneficios podrían ser: evaluar de manera objetiva el desempeño de sus trabajadores, contar con indicadores por alcanzar como área y poder comunicarles a sus subordinados que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo para determinar el alcance de las metas trazadas.

Probablemente la que obtendría mayores beneficios es la organización o institución, la misma podrá determinar y definir la contribución de cada empleado, al determinar cómo desempeñan sus labores y si las mismas son acordes a los esperado, establecer estándares y métricas que le permitan medir sus procesos, el avance de estos, alinear

<sup>12</sup>Ministerio Público de Guatemala. **Plan Estratégico Ministerio Público 2018 – 2023**. Pág. 33

<sup>13</sup>Ibid. Pág. 33

<sup>14</sup>Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**.Pág. 248.



las metas e identificar las oportunidades de crecimiento en cada trabajador para capacitarle, tecnificarle u otorgarle herramientas para realizar su trabajo de mejor manera y por último tomar decisiones sobre los empleados que no cumplan con sus metas a pesar de contar con todos los insumos necesarios para realizar su trabajo.

## **1.5. Métodos de evaluación del desempeño**

Definiendo método como “modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.”<sup>15</sup> Las distintas formas que se explicarán para realizar una evaluación del desempeño dependerán de distintos factores, por ejemplo, el tamaño de la organización, su modelo de gestión de recurso humano y la inversión económica que realice la misma. Sin embargo, se debe apostar por métodos que permitan realizar una retroalimentación exitosa para evitar despidos futuros y determinar qué acciones deberán ejecutarse en su momento.

### **1.5.1. Métodos de evaluación con base en el pasado**

“La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación”<sup>16</sup> A continuación, se detallan los principales métodos de evaluación del desempeño:

---

<sup>15</sup> <https://www.significados.com/metodo/> **Significado de Método.** (Consultado: 26 de junio de 2021)

<sup>16</sup> William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.** Pág. 313.



### **1.5.1.1. Escalas de puntuación**

“Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.”<sup>17</sup> Es un método que permite enlistar una serie de valores o características para que sean calificados según una escala numérica; lo que permite realizar una evaluación corta y rápida, sin necesidad de capacitar al personal.

Entre sus desventajas se resaltan que regularmente los elementos a evaluar no están en relación con la labor del puesto, la realizan únicamente los jefes a sus subalternos y es altamente subjetiva, puede desfavorecer al evaluado y no permite realizar una retroalimentación adecuada para mejorar deficiencias a futuro.

### **1.5.1.2. Listas de verificación**

Este difiere de las escalas de puntuación en que se le asigna un valor máximo a cada factor por evaluar, es regularmente el departamento de recursos humanos quien asigna el mismo y nuevamente el jefe o encargado determina el valor que asignará. Se entiende como una forma práctica de realizar la evaluación del desempeño, pero el uso de oraciones o frases de carácter general puede reducir el grado de relación de esta con el puesto de trabajo.

---

<sup>17</sup> Ibid. Págs. 313-314.



### **1.5.1.3. Selección obligatoria**

“El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo.”<sup>18</sup> Una de las ventajas de este, es que las frases reducen la subjetividad del evaluador y puede adaptarse a uno o varios puestos de trabajo, su mayor desventaja es la poca información que provee para una retroalimentación adecuada.

### **1.5.1.4. Registro de acontecimientos notables**

“Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.”<sup>19</sup> Este posee dos características importantes, la primera es la temporalidad, qué meses se evaluarán, y la segunda que los registros deben realizarse en base a las acciones o trabajo del empleado. Entre sus ventajas está el que se puede dar una retroalimentación sobre el trabajo desempeñado previo a la evaluación, pero la misma depende de la habilidad del evaluador de realizar un registro exhaustivo de la información.

### **1.5.1.5. Escalas de calificación conductual**

En estas se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales. Existen descripciones sobre el desempeño aceptable y el que debe mejorarse obtenidas por parte de quien diseña el instrumento, jefes y otros trabajadores.

---

<sup>18</sup>William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.** Pág. 316.

<sup>19</sup>Ibid. Pág. 316.



### **1.5.1.6. Verificación de campo**

“Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo.”<sup>20</sup> En este método se integra la participación de un experto por parte de Recursos Humanos, en el cual los jefes inmediatos califican el desempeño de sus trabajadores y solicitan información a quienes les reportan directamente, luego se prepara una evaluación que contenga toda la información recabada para que sea discutida entre el jefe y el empleado; al estar de acuerdo en todos los puntos se registra en los formularios destinados para ello.

La participación de un experto por parte de Recursos Humanos le da una mayor confiabilidad a la evaluación; pero el aumento de costos le hace un método ineficiente para la mayoría de las empresas o instituciones

### **1.5.1.7. Métodos de evaluación comparativa**

“Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica. que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.”<sup>21</sup> Este método busca en esencia crear un ambiente de competencia para lograr una alta productividad en los trabajadores y reducir el tema de despidos, el mismo busca premiar a los mejores y retar a quienes no alcancen los primeros lugares a esforzarse por mejorar, existen varias formas de implementarlo y se detallan a continuación:

---

<sup>20</sup>William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.** Pág. 318.

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 320.



#### **1.5.1.7.1. Establecimiento de categorías**

El evaluador clasifica a sus trabajadores en una escala del mejor al peor. Al ser el más sencillo es fácil de implementar, pero la objetividad de este puede ser perjudicial para futuras evaluaciones, por lo que es recomendable que se utilicen más de un evaluador para promediar las puntuaciones y consten de cierta confiabilidad y validez.

#### **1.5.1.7.2. Distribución forzosa**

Este implica encuadrar a cada empleado en categorías preestablecidas, por ejemplo: excelente, regular y deficiente; y la misma se basa en los punteos alcanzados según sus indicadores en distintos aspectos de su trabajo que conforman el desempeño global del mismo. Este puede en cierta medida desmotivar a quienes obtengan una mala calificación, sin embargo, el mismo evita sesgos y otro tipo de irregularidades.

Utilizar cualquiera de los métodos de evaluación basados en el desempeño del pasado se asemeja al querer dirigir un país utilizando los libros de historia del mismo, sin buscar predecir la realización de ciertas conductas o actividades.

#### **1.5.2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro**

Los métodos mencionados anteriormente presentan la dificultad de actuar en el momento que se requiera implementar una mejora, no existe un seguimiento constante al trabajo que realiza el trabajador. Los basados en el desempeño futuro buscan predecir esas situaciones, ya sea evaluando el potencial de este o la consecución de objetivos de desempeño trazados al inicio de cada año.



### 1.5.2.1. Autoevaluaciones

“Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.”<sup>22</sup> En esta, los trabajadores participan activamente evaluando su desempeño, pueden determinar desde su punto de vista en que deben y pueden mejorar para alcanzar un objetivo o mejorar su puntuación etcétera.

### 1.5.2.2. Administración por objetivos

Este método depende que la empresa o institución tenga claramente que objetivos alcanzará en un determinado lapso, y como los mismos de forma escalonada se desglosan en objetivos específicos para las áreas y puestos de trabajo. Son el jefe y trabajador quienes definen en conjunto los mismos, o pueden encontrarse ya preestablecidos, pueden sujetarse a una revisión periódica para ajustar si fuese necesario y no fallar en alcanzar la meta trazada para contribuir a un objetivo general de la empresa o institución.

“Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.

---

<sup>22</sup>William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.** Pág 323.



3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.<sup>23</sup> Estos pueden variar añadiéndose otros, todo dependerá del tamaño de la organización, la importancia del área o puesto de trabajo en la organización.

### **1.5.2.3. Evaluaciones psicológicas**

En algunas empresas existe un grupo de personas preparadas profesionalmente, en la mayoría de los casos son psicólogos quienes administran una serie de pruebas, entrevistas profundas con los trabajadores, para determinar el potencial de estos. Al ser costoso y tomar mucho tiempo, el mismo se utiliza para ciertos puestos estratégicos o para su ascenso dentro de la organización.

### **1.5.2.4. Centros de evaluación**

Estos son lugares especializados en varios tipos de evaluaciones y evaluadores, los cuales tienen la finalidad de predecir el potencial de futuros trabajadores o quienes ya laboran dentro de la empresa pueden ocupar puestos de mayor jerarquía.

### **1.5.2.5. Escalas gráficas o por conceptos**

Este determina el desempeño por medio de factores de evaluación previamente definidos y con puntuaciones claras, los mismos son habilidades o conocimientos que se esperan posea el trabajador y estas son importantes para alcanzar las metas u

---

<sup>23</sup> Ibid. Pág. 324.



objetivos de la empresa o institución. Entre sus ventajas es que son de fácil comprensión y aplicación, no se requiere capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de trabajo; entre sus desventajas se puede mencionar la falta de retroalimentación, se puede volver rutinaria lo cual puede causar problemas al no profundizar en los resultados o mejoras

“Existen tres tipos:

- a. Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación;
- b. Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación;
- c. Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya está fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.”<sup>24</sup>

#### **1.5.2.6. Sistema de evaluación de 360°**

Dicho sistema implementado en una empresa o institución permite se mantenga un alto grado de confiabilidad y objetividad, “El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos

---

<sup>24</sup>William Werther, Keith Davis. **Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Empresas.** Pág327.



institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo”<sup>25</sup>

Al poder recabar información de diversos participantes, quienes evaluaron el desempeño del trabajador permite una retroalimentación propositiva sobre el propio desempeño, además de estar enfocada en los objetivos propuestos para el puesto de trabajo los cuales se pueden medir en base al alcance que se tuvo de los mismos, según el punto de vista de varios participantes.

Es importante destacar que este modelo implica una alta participación de todos los trabajadores y jefes, porque debe planificarse y determinar los tiempos de evaluación, las herramientas para realizar la misma, qué evaluará y cómo lo hará en este sentido todos conocerán la evaluación; y por último las acciones a tomar en base a los resultados.

---

<sup>25</sup> Ibid. Pág. 328.



## CAPITULO II

### 2. La evaluación del desempeño en el Sector Público

Antes de ahondar en el tema del presente capítulo es importante definir y delimitar el concepto de Sector Público, partiendo de la siguiente definición: "Las instituciones de estado o también llamado sector público es una entidad jurídica y a la vez una entidad económica, creada con el objeto de atender las necesidades públicas de los ciudadanos; es jurídica porque existe legalmente, y económica porque tiene la capacidad de poseer activos y pasivos; así como realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades. También se puede decir que es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones no voluntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado"<sup>26</sup>

De la definición anterior es importante resaltar el aspecto jurídico o legal porque las mismas se encuentran normadas dentro de la legislación guatemalteca, en ese sentido la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 140 preceptúa lo siguiente: "Estado de Guatemala. Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de Gobierno es Republicano, Democrático Y Representativo" el cual se interpreta que existen tres poderes del Estado, siendo estos el Organismo Ejecutivo, Organismo Legislativo y Organismo Judicial; así mismo que deben existir elecciones libres y democráticas para que el pueblo sea representado en las instituciones mencionadas anteriormente.

---

<sup>26</sup>López, César. **Elaboración De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para La Incineración De Documentación Contable En Una Institución Pública.** Pág. 1



Las cuales tienen una finalidad importante y normada en la Constitución Política de la República de Guatemala en los siguientes artículos: "Artículo uno. Protección a la Persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común. Artículo dos. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona." estos dos primeros artículos deben ser el eje central para la administración de cualquier entidad estatal o gubernamental.

Además de los tres poderes del Estado existen otras Instituciones como por ejemplo la Contraloría General de Cuentas, la Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio Público, las cuales se encuentran normadas en el ordenamiento jurídico guatemalteco y cuentan con sus propias leyes, reglamentos, acuerdos etc. para funcionar de forma idónea.

## **2.1. Fundamentos de Ley**

Partiendo del derecho humano al trabajo cuya, finalidad es que los individuos vivan dignamente, la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 101, tipifica esta institución de la siguiente forma: "Derecho al trabajo. El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social." más allá del derecho al mismo, se debe entender que quienes trabajan ya sea en el sector privado o en el sector público deben acatar una serie de normas para cumplir con sus labores inherentes al cargo que desempeñan.

Existe una serie de normativas que regulan las relaciones de trabajo en Guatemala, las mismas son de observancia general y aplican en toda la República, de las mismas se



detallará a continuación la relación con las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores, las cuales deben cumplir para determinar si su desempeño laboral ha sido adecuado y poder continuar trabajando para la empresa o institución a la que pertenecen.

### **2.1.1. Código de Trabajo**

Este cuerpo normativo regula la relación que existe entre los patronos y los trabajadores, tanto en el propio trabajo que desarrollan los últimos como en la forma y medios para resolver los conflictos que puedan presentarse, el artículo uno del código de trabajo lo regula de la siguiente manera: “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos”. Su estructura se basa en cuatrocientos treinta y un artículos, tres disposiciones finales y transitorias, y dieciocho títulos. El contenido de éste se divide en dos rubros: Material y Procesal.

#### **2.1.1.1. Antecedentes**

El Código de Trabajo de Guatemala inició su vigencia el primero de mayo de 1947, desarrolla los principios y normativa contenidos en la Constitución de 1945 sobre materia laboral, e incorpora muchos más. En su momento se le consideró novedoso, pero muchas de sus instituciones se practicaban en muchos países de Europa central, así mismo se inspiró en la legislación mexicana y en el Código de Trabajo de Costa Rica. Contenía a la vez parte sustantiva y procesal. Los principios ideológicos eran democráticos y en general tendían a proteger al trabajador, para compensar su desigualdad frente al patrono.



### 2.1.1.2. Obligaciones de los trabajadores

En el título segundo, capítulo sexto se encuentran normadas cada una de las obligaciones adicionales a las tipificadas el mismo código, reglamentos y leyes de previsión social, según el artículo 63 del código de trabajo serían las siguientes: “

- a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo;
- b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmeros apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buenas costumbres durante el trabajo;
- e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional;
- f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad



permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo;

- g) Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa;
- h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan; e
- i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez, a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento."

Del artículo anteriormente citado se resaltan las siguientes: primera, literal b; está debe entenderse que cualquier trabajador debe realizar el trabajo que le corresponda de la mejor manera, sin errores o cometiendo una cantidad aceptable, en los tiempos y formas establecidos. El alcanzar este punto es de fácil medición e integración en una evaluación del desempeño porque se pueden asociar los resultados de indicadores de producción o calidad del trabajo o servicio realizado. La segunda corresponde a la literal



d; en esta se tipifican las buenas costumbres las cuales se pueden definir de la siguiente manera: "comportamiento acomodado a estándares éticos y sociales más comúnmente aceptados por la mayoría de la población"<sup>27</sup>

La mayoría de empresas e instituciones poseen un código de ética o su mismo reglamento interior de trabajo norma la forma de comportarse, y el mismo es de cumplimiento obligatoria; esta puede ser evaluado como parte del desempeño del trabajador porque la forma de relacionarse con otras personas es importante para ambientes productivos de trabajo y por último la literal h en esta se puede interpretar que se deben cumplir con cualquier normativa que regule temas de seguridad y salud laboral "conjunto de disposiciones y elementos normativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medioambiente laboral"<sup>28</sup>

### 2.1.2. Ley de Servicio Civil

En el entendido que la Administración Pública debe proveer un servicio a la población y para ello se ejecuta el mismo por servidores públicos, es importante regular esa relación de trabajo que existe. En ese sentido el artículo 64 de dicho cuerpo normativo, tipifica lo siguiente: "Obligaciones de los Servidores Públicos. Además de las que determinen las leyes y reglamentos, son deberes de los servidores públicos:

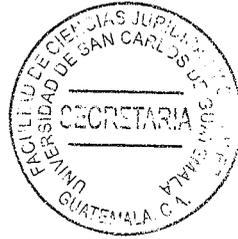
1. Jurar, acatar y defender la Constitución de la República;

---

<sup>27</sup><https://dpej.rae.es/lema/buenas-costumbres>. **Diccionario panhispánico del español jurídico**. (Consultado: 26 de junio de 2021)

<sup>28</sup><https://dpej.rae.es/lema/salud-laboral>. **Diccionario panhispánico del español jurídico**. (Consultado: 26 de junio de 2021)

2. Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos;



3. Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos y en su caso, responder de abuso de autoridad y de la ejecución de las órdenes que puedan impartir, sin que queden exentos de la responsabilidad que les corresponde por las acciones de sus subordinados;

4. Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que, por su naturaleza, o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva;

5. Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia;

6. Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la Administración Pública;

7. Asistir con puntualidad a sus labores;

8. Actuar con lealtad en el desempeño de sus funciones;



9. Aportar su iniciativa e interés en beneficio de la dependencia en la que sirvan y de la Administración Pública en general;

10. Atender los requerimientos y presentar los documentos e informaciones que la Junta o la Oficina Nacional de Servicio Civil les solicite, para los efectos de esta ley;

Con respecto a la interpretación del artículo anterior es importante resaltar los siguientes numerales que aplican a los servidores públicos: el tercero tipifica expresamente que el desempeño debe ser con eficiencia, esto se entiende que debe maximizar los recursos con los que se cuentan para realizar el trabajo en el menor tiempo posible y con el mínimo de errores; lo cual se puede evaluar por el alcanzar objetivos trazados o indicadores de gestión al momento de realizar una evaluación del desempeño.

En el caso del numeral quinto, se interpreta en primer lugar la relación que debe tenerse con todas las personas que se relaciona el mismo, y se vuelve a tomar en cuenta la eficiencia para realizar el trabajo o la atención de personas; lo cual es medible al momento de realizar una evaluación basada en la metodología 360, siempre y cuando sea parte de los objetivos o indicadores propuestos.

Dicha ley es interesante porque también regula que deban evaluarse los servidores públicos, según el artículo 73 "Evaluación. Toda autoridad nominadora, bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencias, 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." Este artículo es importante para el desarrollo de la presente porque es el primer tipo que regula el evaluar a quienes laboran en la administración pública, si bien es cierto no establece criterios claros más allá de la periodicidad con la que debe realizarse.

En el reglamento de la ley de servicio civil, específicamente en el artículo 44 regula lo siguiente "Se establecerá un Programa de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas. La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos.

Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso, deben ser realizadas por el Superior Inmediato del evaluado, discutidos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias."

La importancia de este radica en varios aspectos, el primero es que la evaluación del desempeño para el servidor público le permitirá ser reconocido por su labor según corresponda, segundo las realizan los jefes inmediatos (limitando posiblemente realizar una evaluación 360) y tercero el más importante a criterio personal, se refiere a las correcciones pertinentes y acciones de personal que correspondan; la primera se refiere a todas aquellas acciones orientadas a la capacitación, formación o tecnificación de los servidores para realizar su trabajo y que el mismo este revestido de calidad y excelencia; el segundo aspecto importante para la presente investigación se refiere,

porque las acciones pueden ser el ascenso del funcionario, pero también la destitución o despido del mismo por no cumplir con lo requerido para realizar su trabajo según estipulado en el artículo 64 de dicho cuerpo legal.



## **2.2. Evaluación del Desempeño en el Ministerio Público de Guatemala**

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 251 regula lo siguiente: "El Ministerio Público es una institución auxiliar de la administración pública y de los tribunales con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Su organización y funcionamiento se regirá por su ley orgánica.

El Jefe del Ministerio Público será el Fiscal General de la República y le corresponde el ejercicio de la acción penal pública. Deberá ser abogado colegiado y tener las mismas calidades que los magistrados de la Corte Suprema de Justicia y será nombrado por el Presidente de la República de una nómina de seis candidatos propuesta por una comisión de postulación, integrada por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, quien la preside, los Decanos de la Facultades de Derecho o de Ciencias Jurídicas y Sociales de las Universidades del país, el Presidente de la Junta Directiva del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala y el Presidente del Tribunal de Honor de dicho colegio;

Para la elección de candidatos se requiere del voto de por lo menos las dos terceras partes de los miembros de la Comisión;

En las votaciones tanto para integrar la Comisión de Postulación como la integración de la nómina de candidatos, no se aceptará ninguna representación;

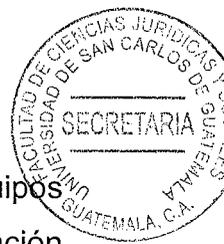


El Fiscal General de la Nación durará cuatro años en el ejercicio de sus funciones y tendrá las mismas preeminencias e inmunidades que los magistrados de la Corte Suprema de Justicia. El Presidente de la República podrá removerlo por causa justificada, debidamente establecida."De este artículo se destaca el primer párrafo, en el sentido que regula la organización y funcionamiento institucional; y le otorga la característica de ser autónoma; lo cual le permite al Ministerio Público poder decidir la forma en que ejercerá sus funciones, siempre en el marco legal establecido primariamente por la Constitución Política de la República de Guatemala y en concordancia con las otras leyes del país. En este sentido el Fiscal General y Jefe del Ministerio Público, puede emitir los acuerdos correspondientes para un funcionamiento idóneo del mismo.

### **2.2.1. Ley orgánica del Ministerio Publico**

De acuerdo con el primer párrafo del artículo 251, de la Constitución Política de la República de Guatemala, el funcionamiento y organización de dicha entidad se regirá por una ley orgánica, la misma aprobada por el Congreso de la República de Guatemala el año de mil novecientos noventa y cuatro, entrando en vigor sus últimas modificaciones en el año dos mil dieciséis.

En dicho cuerpo normativo se regula lo referente a la evaluación del desempeño en el Ministerio Público, específicamente en el artículo 81 bis "La evaluación de desempeño es el sistema permanente por medio del cual se califica el rendimiento del personal de carrera, tendrá como finalidad determinar la eficiencia y eficacia del personal en el cumplimiento de sus funciones, así como establecer necesidades de capacitación a efecto de superar las deficiencias encontradas y reconocimientos. Las evaluaciones de desempeño se efectuarán al menos una vez al año.



El Ministerio Público contará con una unidad especializada, integrada por equipos multidisciplinarios, que se encargará de desarrollar y ejecutar el sistema de evaluación de desempeño, los integrantes de la unidad especializada deberán ser profesionales con cinco (5) años o más de colegiación profesional y encontrarse colegiados activos.” Este artículo regula claramente que en la Institución debe existir un sistema que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los trabajadores al momento de realizar su trabajo, poder identificar las áreas de mejora y la temporalidad de la misma; así también los requisitos mínimos para pertenecer a la misma y ejecutar las funciones que le encomiende la Constitución Política de la República de Guatemala.

Continuando con dicho cuerpo normativo, el artículo 81 ter regula lo siguiente:  
"Contenido. La evaluación comprenderá:

- a. El análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión y en las actuaciones técnico-jurídicas de los casos que tenga bajo su responsabilidad según la función que se desempeña de acuerdo a la ley, instrucciones, manuales y reglamentos.
- b. La debida diligencia en la atención a la víctima, testigos, querellantes y otros actores del proceso.
- c. La evaluación disciplinaria, la que comprende las sanciones firmes emitidas por la junta disciplinaria.
- d. La evaluación académica que comprende los créditos obtenidos en cursos teóricos y prácticos impartidos por la unidad de capacitación, los cuales se complementan con estudios a nivel de post grados y otros conocimientos adquiridos por los funcionarios.



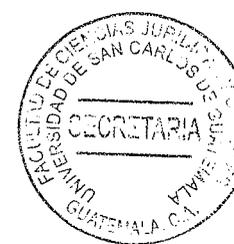
La Unidad de Evaluación deberá elaborar los manuales e instrumentos de evaluación correspondientes. El reglamento respectivo desarrollará la metodología de evaluación los aspectos a evaluar, la valoración que le sea asignada a cada uno de ellos y la escala de calificación. El Jefe del Ministerio Público deberá aprobar el reglamento de evaluación de desempeño.”

La relevancia del artículo anterior radica en que la misma norma define algunos aspectos que debe contener la evaluación, los que se pueden resumir en:

1. El desempeño en su trabajo;
2. La atención a los usuarios;
3. El no poseer sanciones administrativas y
4. Lo correspondiente a la formación continua;

Sin embargo, en el último párrafo la Unidad de Evaluación posee la facultad de diseñar las metodologías, aspectos a evaluar y forma de calificarlos, siempre con la aprobación correspondiente del Fiscal General y Jefe del Ministerio Público.

El artículo 81 quater de la Ley Orgánica del Ministerio Público, posiblemente el más importante tipifica esto: "Resultados de la evaluación de desempeño. Solamente quienes aprueben la evaluación de desempeño con la nota establecida en el reglamento, podrán optar a ascensos en la institución. Previo a decidir sobre la concesión de un ascenso, debe evaluarse la mesa de trabajo del aspirante a efecto de determinar su perfil de trabajo.



Cuando el funcionario sea reiteradamente calificado como deficiente en evaluaciones de desempeño, el Fiscal General procederá a su destitución, previo agotar el procedimiento disciplinario correspondiente. Se entenderá que hay reiteración al producirse dos calificaciones deficientes consecutivas.

La Dirección de Recursos Humanos deberá mantener un registro actualizado del expediente de todo el personal de la institución, que contenga, entre otra información, los resultados de las evaluaciones de desempeño, las faltas cometidas y las cancelaciones, los resultados de la evaluación de desempeño serán de acceso público. Cuando del proceso de evaluación se adviertan indicios sobre la existencia de delitos, faltas o infracciones administrativas, se comunicará inmediatamente al órgano correspondiente para el inicio de las investigaciones".

La relevancia del artículo citado anteriormente se interpreta en dos vías, la primera en cuanto al reconocer el buen desempeño de los trabajadores porque el resultado de dicha evaluación es un requisito para optar a los mismos tomando en cuenta los adicionales de la ley y el perfil del puesto. La segunda es la facultad que otorga la Ley Orgánica al Fiscal General para destituir a quienes obtengan resultados en dos ocasiones continuas o sucesivamente; siempre y cuando se hubiese agotado el procedimiento administrativo correspondiente y resuelto los recursos o impugnaciones que competan.

Y por último el artículo 81 quinquies, de la Ley Orgánica del Ministerio Público "Recursos. El funcionario evaluado, deberá ser notificado del resultado de las evaluaciones de desempeño y podrá solicitar su revisión de forma fundamentada ante el jefe de la unidad de evaluación dentro de los ocho (8) días siguientes de haber



recibido la calificación, debiendo resolverse la misma dentro de los quince (15) días siguientes. Contra esta resolución procede el recurso de reconsideración ante el Fiscal General, el cual se podrá solicitar si se considera que:

- a) La evaluación se realizó con base a aspectos, parámetros y procedimientos distintos o contradictorios a los contemplados en el presente Ley y en el reglamento.
- b) El interponente deberá indicar concretamente el error en el que considere que se incurrió en la evaluación.” Este último artículo permite al trabajador poder defenderse de cualquier abuso al momento que se realice su evaluación del desempeño, y considere que la misma no se completó de forma justa y basada en las leyes y reglamentos correspondientes.

**2.2.2. Reglamento de evaluación de desempeño de los trabajadores del Ministerio Público:**

El mismo se encuentra contenido en el acuerdo 67-2019 de la Fiscal General de la República y Jefa del Ministerio Público en Funciones, publicado el cinco de noviembre del año dos mil diecinueve; nace a la vida jurídica luego de una serie de reformas a la Ley Orgánica del Ministerio Público, reformando el acuerdo 96-2012, para cumplir con lo establecido en la ley mencionada anteriormente. Su estructura se conforma por treinta y cinco artículos, agrupados en siete capítulos. De este se puede resaltar lo siguiente:

El reglamento separa la forma en que se evaluará el área fiscal y las áreas técnicas y administrativas. Para evaluar el desempeño del personal fiscal, toma en cuenta la



información contenida en el sistema informático de control de la investigación del Ministerio Público -SICOMP-, y con las otras dos áreas de igual manera según la información registrada en otras herramientas informáticas y de no existir las mismas, el jefe inmediato realiza la misma; tanto la evaluación para el personal fiscal, como administrativo y técnico deben contar con el visto bueno del Fiscal General de la República.

Otro aspecto a resaltar es lo establecido en el capítulo cuarto denominado “resultados de la evaluación”; en el mismo se establece mes y día en que se generará la evaluación, la escala de calificación que permite determinar si el rendimiento fue bajo o excelente, la forma en que se notificaran dichos resultados y la información que se le brindará al Fiscal General y Jefe del Ministerio Público.

Por último, en el capítulo sexto se regulan los recursos, en el acuerdo 67-2019 se encuentra únicamente el de revisión, el tiempo, forma y modo de interponerlo, así como el de su resolución, por otro lado, el recurso de reconsideración se encuentra establecido en la Ley Orgánica del Ministerio Público y se especifica en el acuerdo 24-2020 de la Fiscal General de la República y Jefa del Ministerio Público, el cual adiciona el artículo 30 bis a dicho reglamento, regulando dicho recurso.

### **2.3. Evaluación del Desempeño en otras Instituciones**

En la iniciativa privada se realiza este proceso, ya sea de una forma empírica o con un sistema establecido; sin embargo, la finalidad de este apartado radica en determinar que existen otras instituciones que cuentan con dicho proceso, y el mismo se encuentra regulado de acuerdo con la normativa interna de cada una de las instituciones. Se



busca el dar a conocer su funcionamiento e implicaciones cuando la evaluación del desempeño que no sea satisfactoria.

### 2.3.1. Organismo Judicial

Siendo uno de los tres poderes del Estado de Guatemala, necesita normas que permitan realizar sus funciones de manera independiente según lo establecido en el artículo 205 de la Constitución Política de la República de Guatemala "Garantías del Organismo Judicial. Se instituyen como garantías del Organismo Judicial, las siguientes:

- a. La independencia funcional;
- b. La independencia económica;
- c. La no remoción de los magistrados y jueces de primera instancia, salvo los casos establecidos por la ley; y
- d. La selección del personal"

Para la presente investigación es de vital importancia lo tipificado en la literal "a": independencia funcional; esto se puede interpretar en el sentido que corresponde a las autoridades determinar la mejor manera y bajo buenas prácticas de administración, el poder cumplir con su rol según lo establecido en las distintas leyes que regulan su accionar en el Estado.



El cuerpo normativo citado, en su artículo 210 tipifica: "Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial. Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados del Organismo Judicial, se normarán por su Ley de Servicios Civil. Los jueces y magistrados no podrán ser separados, suspendidos, trasladados ni jubilados, sino por alguna de las causas y con las garantías previstas en la ley." La misma Constitución determina la norma jurídica, que servirá de sustento legal para la relación que puede existir entre patrono y trabajador para el Organismo Judicial; dicha ley le permite a la mencionada Institución el organizarse para cumplir con sus obligaciones constitucionales y las reguladas en otras leyes.

A través del decreto número 48-99 del Congreso de la República de Guatemala nace a la vida jurídica la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, en dicha norma se tipifica en el artículo: 1 "Objetivo y ámbito material de aplicación de la ley. La presente ley regula las relaciones laborales entre el Organismo Judicial y sus empleados y funcionarios. Es también aplicable a los jueces y magistrados en lo que corresponda, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Carrera Judicial. El servicio civil del Organismo Judicial es de carácter público y esencial y será ejercido por las autoridades, empleados y funcionarios con responsabilidad y transparencia."

El mismo en concordancia con lo estipulado en la Constitución Política de la República de Guatemala, especifica que la misma aplicará a todo el personal del Organismo Judicial, sin importar su puesto o jerarquía; en ese sentido, es importante el abordar lo estipulado para la evaluación del desempeño de dichos trabajadores.

En el artículo 23 de la ley mencionada en el párrafo anterior, se preceptúa lo siguiente: "Sistema de evaluación del desempeño. Se establece un sistema obligatorio de evaluación del desempeño de los empleados judiciales, que consiste en la calificación justa y objetiva de sus servicios con el objeto de determinar su eficiencia y rendimiento



laboral. Esta evaluación se deberá realizar al menos una vez al año. Los resultados de la evaluación se tomarán en cuenta para los ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones."

De vital importancia lo citado, porque determina la creación de un sistema de evaluación lo cual permite el diseñar un modelo adecuado para la Institución, así también se regula el marco bajo el cual serán evaluados los trabajadores, su temporalidad y las acciones de personal que se pueden dar por medio de la misma; de lo cual se debe resaltar las consecuencias positivas ante un buen resultado en dicha evaluación, pero en el caso de la remoción también es considerada en última instancia.

### **2.3.2. Instituto Nacional de Ciencias Forenses**

En su ley orgánica, específicamente el artículo 1 regula " Creación. Se crea el Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala, que podrá denominarse INACIF, como una institución auxiliar de la administración de justicia, con autonomía funcional, personalidad jurídica y patrimonio propio. Tiene competencia a nivel nacional y la responsabilidad en materia de peritajes técnicos científicos de conformidad con la presente Ley.

Anualmente, tendrá una partida en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y, sus recursos los administrará de manera autónoma en función a sus propios requerimientos." Lo concerniente al funcionamiento y autonomía de dicha institución le permite que se emitan distintas instrucciones, acuerdos o reglamentos para un funcionamiento que le permita alcanzar sus fines de creación.



El Consejo Directivo del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala INACIF aprobó el Acuerdo No. CD-INACIF-19-2019; el cual contiene las disposiciones sobre las Reformas al Reglamento del Sistema de Evaluación del Desempeño para Peritos del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala; y en específico de vital importancia para esta investigación es lo normado en el Artículo 26 "Efectos de los resultados de la evaluación.

Si como resultado de la evaluación del desempeño se detectara necesidades de formación y capacitación, el Departamento de Capacitación elaborará los programas de capacitación que considere oportunos para atender los factores de evaluación del desempeño con menor calificación, y podrá incluir en los mismos a los trabajadores cuyo resultado de evaluación del desempeño sea excelente y sobresaliente de acuerdo con la escala de calificación contenida en el presente reglamento.

El Departamento de Capacitación extenderá certificación de horas de capacitación impartidas a los trabajadores, según corresponda, de acuerdo con lo que establece el artículo seis, literal d) En función del servicio público esencial que el INACIF presta a la administración de justicia y a la población guatemalteca en general, en el caso que un trabajador del INACIF obtuviera, como resultado de la evaluación una escala insatisfactoria.

De conformidad con el artículo 13 del Reglamento del Sistema de Evaluación del Desempeño para los Trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala, constituirá causal directa de finalización de su relación laboral, sin responsabilidad para el Instituto. Si obtiene una escala de regular, podrá cumplir con un programa de formación, capacitación y será evaluado en el término de seis meses. Si persistiese el resultado de la evaluación en la escala de regular u obtuviese el resultado



de insatisfactorio, constituirá causal directa de finalización de su relación laboral, sin responsabilidad para el Instituto."

A diferencia de las otras instituciones comparadas con el Ministerio Público, el INACIF es la única que estipula en su reglamento claramente las consecuencias directas de obtener un resultado insatisfactorio en la evaluación del desempeño, en el sentido de proveer de capacitación al trabajador si el resultado fuera regular, para que pueda mejorar en su trabajo, sin embargo, si dicha situación no se logra corresponderá la destitución del mismo.

### **2.3.3. Instituto de la Defensa Pública**

Dicha institución nace a la vida jurídica por medio del decreto número 129-97, del Congreso de la República de Guatemala; denominada Ley del Servicio Público de Defensa Penal, la cual en su artículo uno se tipifica "Creación. Se crea el Instituto de la Defensa Pública Penal, organismo administrador del servicio público de defensa penal, para asistir gratuitamente a personas de escasos recursos económicos. También tendrá a su cargo las funciones de gestión, administración y control de los abogados en ejercicio profesional privado cuando realicen funciones de defensa pública. El Instituto gozará de autonomía funcional y total independencia técnica para el cumplimiento de su función."

Lo citado anteriormente, determina que el Instituto contará con la autonomía para su funcionamiento, en el entendido que debe respetarse el ordenamiento jurídico nacional y convenios suscritos para la relación que pueda suscitarse entre patrono y trabajadores.



Basándose en el artículo anterior, y con las atribuciones conferidas al Consejo del Instituto de la Defensa Pública Penal fue creado el acuerdo número 05-2009, el cual contiene el Reglamento Interno de la Carrera del Defensor Público de Planta del Instituto de la Defensa Pública Penal, el cual se determinarán los preceptos, normas y procedimientos del Sistema de Carrera del Defensor Público de Planta, la cual regula el ingreso, permanencia, promoción, ascenso, capacitación, incentivos y otras de dichos trabajadores.

Lo relativo a la evaluación del desempeño en el Instituto de la de Defensa Pública Penal, se regula en el título III del acuerdo 05-2009, comprendiendo desde el artículo 29 hasta el artículo 64, dividiéndose el contenido en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I Disposiciones Generales, en este se establece el objetivo y fines de la evaluación, a quienes aplica la misma, la clasificación por niveles según los resultados obtenidos; Capítulo II regula la forma de realizar la evaluación, estableciendo una entrevista para discutir los resultados alcanzados; Capítulo III tipifica los tipos de informes que se generarán posterior a la medición del desempeño laboral; Capítulo IV se establecen escalas de clasificación, las cuales determinarán quienes alcanzaron un resultado excelente, consistentes o inconsistentes; Capítulo V en base a los resultados obtenidos, el Instituto otorga incentivos normados; y Capítulo VI se preceptúa lo correspondiente a las impugnaciones del resultado obtenido.

Lo interesante para este estudio, es que dicho acuerdo no regula la remoción o destitución de estos, al obtener un resultado negativo en varias evaluaciones consecutivas como lo determinan las normas del Ministerio Público, Organismo Judicial o en el Instituto Nacional de Ciencias Forenses.

## CAPÍTULO III



### 3. La prueba

El presente capítulo tiene como finalidad explicar desde el punto de vista laboral qué es la prueba, en qué consiste, cómo se valora la misma, cuáles medios tipifica el Código de Trabajo y su importancia en el Juicio Ordinario Laboral; siendo el aspecto más importante encuadrar los resultados de la evaluación del desempeño como un medio de prueba para justificar el despido de trabajadores de la dirección de recursos humanos del Ministerio Público.

#### 3.1. Definición

El Código de Trabajo guatemalteco dentro de su contenido y articulado, no se encuentra una definición como tal de este concepto, sin embargo, en la doctrina se pueden citar a diferentes autores “Son los medios con los que se verifica o comprueba las proposiciones (hechos) que los litigantes (partes) formulan en un proceso para hacer valer un derecho que aducen les asiste.”<sup>29</sup> esta es la definición que se apega de forma general a cualquier rama del derecho

Otro autor más enfocado en la rama del derecho laboral la define de la siguiente manera: “conjunto de medios para la averiguación de la verdad, cuyo objeto será el de demostrar la existencia de los hechos que servirán de base al desarrollo del litigio”<sup>30</sup> Partiendo de la anterior definición se entiende que la prueba en el juicio ordinario laboral será la piedra angular del mismo para determinar cuál de las partes tiene la razón en las pretensiones presentadas durante el mismo.

<sup>29</sup>Chicas, Raul. **Los Principios Procesales del Derecho y la Prueba en el Proceso Laboral**. Pág. 6

<sup>30</sup>Franco, César. **Manual de Derecho Procesal del Trabajo**. Pág. 140.



### 3.2. Carga de la Prueba

La misma puede definirse según el Diccionario panhispánico del español jurídico como “Obligación que se impone a una parte en el proceso de acreditar los hechos y circunstancias en que fundamenta sus pretensiones.” En todo proceso las partes deben aportar pruebas para demostrar que sus pretensiones son ciertas o sustentar su inocencia. En los juicios en los que se aplique el principio contradictorio, la aportación de pruebas corresponde a quien afirma se le violento algún bien jurídico, en palabras sencillas quien demanda tiene la obligación de presentar las mismas.

Dentro del Código de Trabajo, figuran dos artículos que tipifican la Inversión de la Carga de la Prueba, en la cual el obligado en probar un hecho constitutivo no es más que por parte del patrono. De ello se pueden enumerar 2 principales casos que suceden comúnmente

Según lo regulado en el artículo 78 del Código de Trabajo “La terminación del contrato de trabajo conforme a una o varias de las causas enumeradas en el artículo anterior, surte efectos desde que el patrono la comunique por escrito al trabajador indicándole la causa del despido y éste cese efectivamente sus labores, pero el trabajador goza del derecho de emplazar al patrono ante los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, antes de que transcurra el término de prescripción, con el objeto de que pruebe la justa causa en que se fundó el despido. Si el patrono no prueba dicha causa, debe pagar al trabajador:

- a) Las indemnizaciones que según este Código le pueda corresponder; y
- b) A título de daños y perjuicios, los salarios que el trabajador ha dejado de percibir desde el momento del despido hasta el pago de su indemnización, hasta un máximo de doce (12) meses de salario y las costas judiciales.”



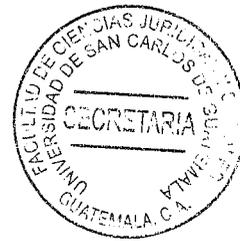
Se puede interpretar del artículo anterior, que el trabajador puede presentarse ante el juez de trabajo y argumentar que lo han despedido en forma injustificada, por lo que con base al artículo 78 le corresponde al empleador poder probar la justa causa del despido, en caso contrario se procede bajo los términos que el mismo artículo regula en su parte final.

Y el segundo caso es el de la discriminación salarial, en el que dos o más trabajadores que prestan un mismo servicio con las mismas condiciones laborales, eficiencia y antigüedad, son remunerados en forma distinta por cuestiones totalmente subjetivas. El fundamento legal se encuentra en el artículo 89 del Código de Trabajo: “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.”

En el segundo artículo, se tipifican los aspectos para determinar un salario, y como el mismo debe ser igual para quienes lo realizan en las condiciones idénticas. Por ejemplo, en las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.



### **3.3. Sistemas de apreciación o valoración**

El autor Paul Paredes, lo define de la siguiente manera “La apreciación o valoración es acto del juez consistente en medir la eficacia probatoria de cada medio de prueba, o de su conjunto, según el precio o valor que le asigna la ley o le otorgue el juez, en relación al grado de convicción que permita generar certeza en el juez de la ocurrencia del hecho a probar” en este sentido se entiende que en primer lugar la legislación del país debe dotar al juez de las herramientas necesarias para poder asignarle un valor a la prueba que presente el demandado como demandante, y que esta posea la suficiente certeza jurídica para ser considerada en el juicio.

Así mismo se puede considerar la definición de Raul Chicas: “La valoración de los medios de prueba es una de las más delicadas facultades conferidas a los juzgadores, ya que en las pruebas producidas por las partes y valoradas por el juez, descansa fundamentalmente el fallo que se dicte. Por eso es de gran importancia determinar el camino que debe seguirse para fijar el valor de las pruebas.” Es por ello que existen varios sistemas de apreciación o valoración de la prueba, entre ellos:

#### **3.3.1. Legal o tasada**

Desde este sistema la prueba debe valorarse según lo determinado en ley, en sus inicios su finalidad se orientaba para evitar el abuso de autoridad o fallos descalificadores por parte de los jueces, es definido por César Franco como un “sistema que consiste en convertir mecánicamente la función del juez en la valoración de la prueba, en vista de que la conclusión de la valoración de cada medio en particular está determinada en la ley, aunque confronte los hechos propios que el juzgador haya podido establecer dentro del juicio” pero este sistema restringe la autodeterminación del juzgador convirtiéndolo en un mero aplicador de la ley, lo cual en algunos casos puede ser perjudicial y nada equitativo para las partes.



### **3.3.2. Sana critica o Sana razón**

Este se basa en conferirle al juez el poder valorar la prueba de acuerdo con la lógica y la experiencia, según a criterio de este aplican para el caso en cuestión. Este permite cierta libertad para apreciar y valorar la prueba. El fallo del juez se basará en la prueba aportada exclusivamente sobre los hechos tratados en la demanda.

### **3.3.3. Libre convicción**

Raúl Chicas la define como: “Es el sistema por cuyo medio el juzgador encuentra su verdad procesal sin referencia alguna a valoraciones predeterminadas por el legislador, y sin sujeción necesaria a la prueba aportada a juicio o a procesos lógico-jurídico de carácter formal” se entiende como lo contrario a la prueba legal o tasada porque el Juzgador tiene libertad completa sin sujeciones a valorar la prueba presentada, y las mismas deben ceñirse para el caso y circunstancia en concreto; en Guatemala este sistema no es aplicable.

### **3.3.4. Sana critica razonada**

En dicho sistema se le faculta al Juez para valorar la prueba exclusivamente por la lógica, la experiencia y buscando la verdad preconstituida es definida por Raúl Chicas “el valor que se les concede a las pruebas no será el que apriorísticamente les haya fijado el legislador, pero tampoco podrá omitirse consideración a la aprueba rendida, o tener por establecidos hechos que no fueron objeto de prueba o cuyo convencimiento deriva del saber privado del Juez. Con este sistema intermedio el fallo versará sobre todo el material probatorio incorporado al proceso, pero la apreciación motivada que del mismo se realice, se hará en forma flexible, empleando la inteligencia y los conocimientos empíricos por igual.”



### **3.3.5. Prueba en conciencia**

La misma se encuentra tipificada en el artículo 361 del Código de Trabajo Guatemalteco “Salvo disposición expresa en este Código y con excepción de los documentos públicos y auténticos, de la confesión judicial y de los hechos que personalmente compruebe el juez, cuyo valor deberá estimarse de conformidad con las reglas del Código Procesal Civil y Mercantil, la prueba se apreciará en conciencia, pero al analizarla el juez obligatoriamente consignará los principios de equidad o de justicia en que funde su criterio.” Dicho sistema es exclusivo del derecho del trabajo, el juzgador en esta toma como base la lógica y la forma más justa para valorarla.

## **3.4. Medios de Prueba en la Legislación Guatemalteca**

A continuación, se explicarán y definirán los medios de prueba que pueden ofrecerse en un Juicio Ordinario Laboral, para poder fundamentar las pretensiones de las partes. Si bien es cierto en el Código de Trabajo no existe una tipificación taxativa de los mismos; se explicarán los siguientes:

### **3.4.1. Confesión Judicial**

Cesar Franco cita en su texto “Cabanellas en relación a la confesión judicial señala: “es la declaración que sobre lo sabido o hecho por él mismo hace alguien voluntariamente o preguntando por otro en juicio y ante juez competente” de forma concisa se entiende que la misma tiene que ver con lo que alguna de las partes dentro de cualquier juicio puede ofrecer de un hecho o situación conocida; sin embargo con el transcurso del



tiempo ha perdido su valor por la simulación de actos que conlleva a mentir y alterar la verdad de los mismos.

El Código de Trabajo, en el artículo 354 regula la misma “Cuando se proponga por el actor la prueba de confesión judicial, el juez la fijará para la primera audiencia y el absolvente será citado bajo apercibimiento de ser declarado confeso, en su rebeldía.

Pero si fuere el demandado el que propone dicha prueba el juez dispondrá su evacuación en la audiencia más inmediata que señale para la recepción de pruebas del juicio, citándose al absolvente bajo apercibimiento de ser declarado confeso en su rebeldía. En igual forma se procederá para el reconocimiento de documentos.

Cuando la confesión judicial se haga en forma expresa en la secuela del juicio, podrá procederse por la vía ejecución, en cuanto a lo confesado, si así se pidiere, lo que se hará constar, sin que el juez deba dictar sentencia al respecto, y el juicio continuará en cuanto a las reclamaciones no aceptadas.”

De lo anterior se puede interpretar que la Confesión Judicial debe ser evacuada y quien sea citado para darla debe presentarse sin excusa y dar respuesta al pliego de peticiones.

La misma reconoce el derecho de las partes para solicitar la confesión judicial del adversario, el cual, estará en obligación de presentarse y responder al pliego de posiciones o preguntas sobre los hechos controvertidos que le sean formulados resguardando la claridad, precisión y en sentido afirmativo de estas y cumpliendo con los demás requisitos mínimos que demanda el artículo 133 del Código Procesal Civil y Mercantil, lo anterior con previa calificación del Juez, la parte citada a declarar al no presentarse, será declarado en Confesión Ficta.



### 3.4.2. Declaración de testigos

Se puede definir según el Diccionario panhispánico del español jurídico como: “Medio probatorio de naturaleza personal consistente en la manifestación de una persona, que no es parte en el proceso, para hacer constar datos fidedignos o susceptibles de ser empleados para demostrar y hacer patente la verdad o falsedad de algo que se alega en la causa.”

La misma en el Código de Trabajo se tipifica en distintas partes de este cuerpo normativo, iniciando en el artículo 332, literal e), que indica: “Enumeración de los medios de prueba con que acreditarán los hechos, individualizándolos en forma clara y concreta según su naturaleza, expresando los nombres y apellidos de los testigos y su residencia si se supiere; lugar en donde se encuentran los documentos que detallará; elementos sobre los que practicará inspección ocular o expertaje. Esta disposición no es aplicable a los trabajadores en los casos de despido, pero si ofrecieren prueba deben observarla.”

La regulación de este medio de prueba continúa en el artículo 348 del Código de Trabajo, estableciendo la obligación de declarar en los juicios de trabajo y la forma de citar a los testigos: “Todos los habitantes de la República tienen obligación de concurrir al llamamiento judicial para declararen juicios de trabajo, salvo que estén justamente impedidos para hacerlo o que se encuentren comprendidos dentro de las excepciones establecidas por la ley. La desobediencia será sancionada con una multa de cinco a veinticinco quetzales, que deberá imponer el juez que conozca del asunto. Con la anticipación debida, las citaciones se harán por medio de la Policía Nacional.”



Otro aspecto relevante es la cantidad de testigos, según lo preceptúa el artículo 347 del Código de trabajo, el máximo es de cuatro por cada hecho que pretendan establecer. Y por último la admisibilidad o tacha de los testigos, en cuanto a la posición que ocupan en la empresa o institución, esto tipificado en el artículo 351 del cuerpo normativo mencionado anteriormente “La tacha de testigos no interrumpirá el trámite del juicio y el juez se pronunciará expresamente sobre ella al dictar sentencia.

Se admitirá dentro de las veinticuatro horas siguientes a la declaración de que se trate y la prueba para establecerse se recibirá en la propia audiencia o en la inmediata que se señale para recepción de pruebas del juicio o en auto para mejor proveer, si ya se hubiere agotado la recepción de estas pruebas. No es causal de tacha la subordinación de la testigo derivada del contrato de trabajo, pero sí lo será, si el testigo ejerce funciones de dirección, de representación o desconfianza en la empresa de que se trate, si fuere propuesto por ésta.

Se consideran cargos de dirección aquellos en cuyo desempeño se dicten resoluciones que obliguen a todo o a la mayor parte del personal de una empresa, departamento o sección de esta. Son cargos de representación los que traen consigo la actuación de la voluntad del patrono e implican alta jerarquía, dignidad o la delegación de funciones que en principio corresponden a aquél.

Se consideran cargos de confianza aquellos para cuyo ejercicio es básico que quien los desempeñe tenga idoneidad moral reconocida, y corrección o discreción suficientes para no comprometer la seguridad de la respectiva empresa.” Por lo que se puede interpretar que la tacha del testigo que tenga funciones de dirección, representación o de confianza en la empresa de que se trate, aplica si el mismo fuese presentado por la misma. Ahora si el trabajador demandante es quien ofrece dicha prueba si serán idóneos.

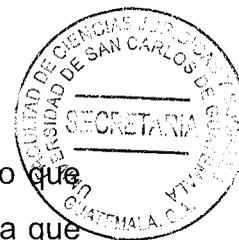


### 3.4.3. Documentos

El autor César Franco cita a “Devis Echandia en relación a la prueba documental señala: “es documento toda cosa que sea producto humano, perceptible con los sentidos de la vista y el tacto, que sirve de prueba histórica indirectamente y representativa de un hecho cualquiera” en la definición anterior, claramente se entiende que dicha prueba estará constituida por representaciones y percepciones que las personas puedan tener sobre algún hecho, la misma en la mayoría de casos se puede decir que no sufre del transcurso del tiempo por su carácter de permanencia en el mismo y tampoco alterarse por el ser humano. Al igual que la declaración de testigos, esta inicia su tipificación en el artículo 332 literal e) anteriormente citado,

El artículo 345 preceptúa lo siguiente “En la resolución por la cual se dé trámite a la demanda o a la reconvención, se mandará pedir de oficio certificaciones de los documentos que las partes hubieren ofrecido como pruebas y que se encontraren en alguna oficina pública, o en poder de cualquiera de los litigantes. En la misma forma se procederá cuando tales documentos hubieren sido propuestos como pruebas contralas excepciones del demandado, o contra las que el actor opusiere a la reconvención.” Este se puede interpretar en el sentido, de celeridad que busca el derecho del trabajo, porque al momento del trámite de la demanda o reconvención para obtener de forma inmediata dichos documentos propuestos por cualquiera de las partes.

Ahora la apreciación y valoración de este tipo de prueba se establece en el artículo 361 del código de trabajo “Salvo disposición expresa en este Código y con excepción de los documentos públicos y auténticos, de la confesión judicial y de los hechos que personalmente compruebe el juez, cuyo valor deberá estimarse de conformidad con las reglas del Código Procesal Civil y Mercantil, la prueba se apreciará en conciencia, pero al analizarla el juez obligatoriamente consignará los principios de equidad o de justicia



en que funde su criterio. “el artículo anterior es de vital importancia, en el sentido que regula la forma que el juez deberá valorar la prueba de documentos, induciendo a que ésta es la sana crítica.

En el caso del Ministerio Público, la información sobre resultados de evaluación del desempeño se expide en documento físico o electrónico, el cual en su momento y según lo regulado en el respectivo reglamento; podrá ser ofrecido en la reconvencción, presentado al juez de trabajo en el momento correspondiente y fundamentar los motivos de una destitución, previamente agotada la vía administrativa.

#### **3.4.4. Dictamen de expertos**

Conocida también como el dictamen de peritos o dictamen pericial se puede definir Diccionario panhispánico del español jurídico como “Informe emitido por expertos en una materia para la que se requieren conocimientos científicos, artísticos, técnicos o prácticos para explicar y valorar hechos relevantes al objeto de la litis.” En este sentido la prueba ofrecida por cualquiera de las partes será sometida a la experiencia y conocimiento de un profesional o varios que aportarán su opinión y valoración de la misma; y se busca prestar auxilio al juzgador porque el mismo es experto en la materia del derecho laboral, pero en otras no.

Es importante que se cumplan con ciertos requisitos, para que la prueba sometida al escrutinio de este pueda ser considerada eficaz:

- 1) Debe realizarse dentro de las diligencias del proceso y no fuera del mismo;
- 2) Ordenado por el juez, y el mismo determinará los puntos a ser evaluados;

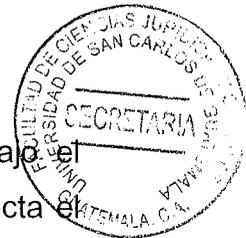


- 3) Debe ser el experto nombrado quien realice dicha diligencia, no puede delegar a nadie más y
- 4) En dado caso existan dos o más expertos, no podrán comunicarse entre ambos.

### **3.4.5. Reconocimiento Judicial**

El Diccionario panhispánico del español jurídico le define “Medio de prueba que consiste en el examen personal del juez, de algún lugar, objeto o persona, cuando para el esclarecimiento y apreciación de los hechos resulte necesario o conveniente, y al que podrán comparecer a instancia de la parte interesada personas técnicas o prácticas en la materia, peritos o testigos.” La definición permite comprender que es el Juez quien directamente somete a su conocimiento las cosas, hechos etcétera. Es necesario cumplir una serie de requisitos para que dicho medio de prueba sea valido:

- 1) Debe ser un hecho controvertido el que permita realizar el mismo, y que se busque solucionar;
- 2) Este se encuentra sometido a la posibilidad de ejecutar el mismo;
- 3) En dicho reconocimiento se pueden examinar a los testigos, si lo propone la parte interesada;
- 4) Debe constar en acta el diligenciamiento y
- 5) En el caso que el actor lo solicitare, en la resolución constará día y hora para que las partes comparezcan a juicio oral o si fuese el demandado día y hora para su diligenciamiento en el acta de la primera comparecencia.



En el Código de trabajo dicho medio de prueba se encuentra denominado bajo el nombre de inspección ocular, y es la única prueba que tiene por percepción directa el juez. La misma se tipifica en los artículos 332, 357 y 361 del Código de Trabajo.

### **3.4.6. Presunciones legales y humanas**

Según cita realizada por el autor Cesar Franco, “las presunciones constituyen el medio de convicción del juzgador que las partes proponen o que el mismo utiliza para llegar a la conclusión de la certeza y admisibilidad de los hechos controvertidos, que se dan por reales y de influjo en la decisión del proceso” partiendo de la definición anterior, se puede interpretar que dicho medio de prueba se basa en el uso de la crítica y la lógica del juzgador, ya que por medio de la inducción y deducción podrá determinar la certeza de las actuaciones de las partes y en base a ello llegar a un fallo.

La diferencia entre una presunción legal y humana radica en lo siguiente, las primeras son las que se encuadran en la ley y dispensan cualquier prueba a quien le favorezca la misma, esto en el derecho laboral es común en los casos en donde se invierte la carga de la prueba, como por ejemplo lo establecido en el artículo 30 del Código de Trabajo en su primer párrafo, el mismo constituye plena prueba al estar por escrito y contar con el documento que corresponde, y a falta de este se deben presumir por ciertas todas las estipulaciones del trabajador.

Así también lo tipificado en el artículo 137 del mismo cuerpo normativo, el cual tipifica lo siguiente: “De la concesión de vacaciones se debe dejar testimonio escrito a petición del patrono o del trabajador. Tratándose de empresas particulares se presume, salvo prueba en contrario, que las vacaciones no han sido otorgadas si el patrono a requerimiento de las autoridades de trabajo no muestra la respectiva constancia firmada por el interesado o con su impresión digital, si no sabe hacerlo.”



Es el patrono quién debe poseer el documento correspondiente, donde haga constar que otorgó las vacaciones correspondientes a su trabajador; de lo contrario, en un juicio ordinario se tendrá por cierto si este último declara que nunca gozó de las mismas. Ahora el caso de las presunciones humanas, se entienden que son las que constituyen una afirmación legal, la cual puede ser desvirtuada por prueba en contrario. Estas últimas en un juicio ordinario laboral se evidencian al momento que el juzgado delibera y dicta sentencia.

### **3.5. Graduación de la Prueba en el Código de Trabajo.**

Raúl Chicas la define: “Según mi criterio y de conformidad con lo establecido en el artículo 361 del Código de Trabajo, los medios de prueba legalmente diligenciados en el procedimiento ordinario laboral se deben valorar así:” Dicho esquema se debe consultar en el Anexo II del presente trabajo de investigación.



## CAPÍTULO IV

### 4. Juicio Ordinario Laboral

Este representa la vía procesal por la cual se discuten los conflictos individuales de trabajo, entre el patrono y trabajador. Se le denomina ordinario porque se encuentra regulado como la vía normal y general de dicha rama del derecho. El mismo es un proceso típico de conocimiento cuya finalidad es obtener por parte de un juez la declaración de voluntad que posteriormente serán ejecutadas.

Según sitio web del Organismo Judicial se define "Es el Juicio de conocimiento, establecido desde el año 1947 en el Código de Trabajo, para la tramitación y solución judicial de los Conflictos Individuales y Conflictos Colectivos de carácter Económico Jurídico, que surjan entre trabajadores y patronos, así como también, los conflictos contenciosos en materia de Previsión Social, derivados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; y todos aquellos asuntos de esta materia que carezcan de procedimiento determinado, en el Código de Trabajo.

Es un proceso que se caracteriza por la prevalencia de los Principios Procesales de: Impulso Procesal de Oficio, Inmediación y Oralidad; los cuales garantizan el ejercicio de los Derechos Laborales en Guatemala y el cumplimiento del Mandato Constitucional para el Organismo Judicial, la aplicación de una Justicia pronta y cumplida"

#### 4.1. Principios Procesales

Estos se pueden definir según el Diccionario panhispánico del español jurídico como "criterios que rigen la estructura y funcionamiento de cada proceso, en atención a las



características propias de cada orden jurisdiccional.” A continuación, se definirán los Principios Procesales que se encuentran en el Derecho Procesal Laboral guatemalteco.

#### **4.1.1. Principio tutelar**

Según Cesar Franco se define como “Contenido en la literal a del cuarto considerando del CT, se expresa por medio de la inclusión de normas en el CT en el aspecto adjetivo que tienen por objeto regular la relación procesal que se da dentro del juicio, protegiendo de manera preferente a la parte económicamente más débil de esa relación.”

La finalidad de este es equilibrar el principio de igualdad que dentro de la relación entre patrono y trabajador se encuentra debilitado, por la desigualdad natural que existe entre los sujetos procesales. El Código de Trabajo lo regula en el Artículo 17 que tipifica: “Para los efectos de interpretar el presente Código, sus reglamentos y demás leyes de trabajo, se debe tomar en cuenta, fundamentalmente, el interés de los trabajadores en armonía con la conveniencia social.”

#### **4.1.2. Principio de concentración**

Este principio se manifiesta en los artículos 335, 337 y 338 del Código de Trabajo, con éste se intenta diligenciar la mayoría o totalidad de actos procesales que conforma el juicio en una sola audiencia o en el menor número de audiencias posibles.



#### **4.1.3. Principio de oralidad**

Regulado en los artículos 321 y 322 del Código de Trabajo toda manifestación de las partes en los juicios de trabajo y previsión social será oral.

#### **4.1.4. Principio de impulso de oficio**

Con la excepción de los actos introductorios, todos los demás actos serán impulsados por el Juez de Trabajo y Previsión Social que conoce del trámite según lo establecido en el artículo 321 del Código de Trabajo.

#### **4.1.5. Principio poco formalista**

Éste dispensa a las partes de cumplir con ciertos requisitos, que en otras ramas del derecho no es permitido, permite iniciar un proceso sin mayores formalismos, con una sola excepción: indicar una dirección para recibir notificaciones.

#### **4.1.6. Principio de inmediación procesal**

Por medio de este la ley faculta al juez de trabajo y previsión social para permanecer en todas y cada una de las diligencias que se desarrollen dentro del juicio.



#### **4.1.7. Principio de sencillez**

Tipificado en el quinto considerando del Código de Trabajo, este se basa en la facilidad para acceder a interponer cualquier acto introductorio e iniciar dicho proceso, así como el desarrollo de este. Este se encuentra ligado el principio de poco formalista

#### **4.1.8. Principio de economía procesal**

Busca que el trámite del juicio no resulte oneroso. Para lograr aplicar dicho principio se requiere un proceso anti formal y sencillo.

#### **4.1.9. Principio de celeridad**

El alcanzar dicho principio dependerá de la aplicación de la cantidad de audiencias que se desarrollen, y se relaciona con la eficacia durante la oralidad, anti formalidad e impulso procesal del mismo.

#### **4.1.10. Principio de Igualdad**

A las partes se les reconocen en igualdad sus derechos, el momento para ejercitarlos, hacer valer sus defensas y en general un trato igual a lo largo de todo el proceso.



#### **4.1.11. Principio de iniciativa a cargo de las partes**

Según Cesar Franco es “La instauración del juicio compete a las partes y a nadie más que a ellas.” Este debe interpretarse en el sentido que, tanto el demandado como el demandante deben realizar sus actuaciones sin esperar la intermediación de algún tercero en el proceso.

#### **4.1.12. Principio de preclusión**

Cada una de las etapas conlleva un orden secuencial y concatenación que busca el cumplimiento con lo regulado en el ordenamiento jurídico de la materia, y hasta no concluir una etapa del proceso, no se puede iniciar otra.

#### **4.1.13. Principio de flexibilidad en la apreciación de la prueba**

Según Cesar Franco la definición “Radica en la existencia especialmente dentro del trámite del juicio ordinario, del sistema de apreciación y valoración de la prueba denominado apreciación de la prueba en conciencia, que es el que permite al juez de trabajo y previsión social, valorar y apreciar la prueba aportada al juicio en conciencia, es decir, en base a principios de justicia y equidad que le permiten llegar al fondo de la búsqueda de la verdad” dicha flexibilidad se permite exclusivamente en el ámbito del derecho procesal laboral, específicamente el caso del juicio ordinario laboral



## 4.2. Esquema del Juicio Ordinario Laboral

El realizar un esquema que permita la comprensión sobre cómo puede desarrollarse regularmente un Juicio Ordinario Laboral, es de vital importancia para identificar adecuadamente cada una de sus etapas, sobre todo la que corresponde al diligenciamiento de la prueba.

### 4.2.1. Demanda:

Puede realizarse de forma verbal u escrita, para la misma deben considerarse el Artículo 332 del Código de Trabajo, Contenido de la demanda: “Toda demanda debe contener:

- a) Designación del juez o tribunal a quien se dirija;
- b) Nombres y apellidos del solicitante, edad, estado civil, nacionalidad, profesión u oficio, vecindad y lugar donde recibe notificaciones;
- c) Relación de los hechos en que se funda la petición;
- d) Nombres y apellidos de la persona o personas a quienes se reclama un derecho o contra quienes se ejercita una o varias acciones e indicación del lugar en donde pueden ser notificadas;
- e) Enumeración de los medios de prueba con que acreditarán los hechos, individualizándolos en forma clara y concreta según su naturaleza, expresando los nombres y apellidos de los testigos y su residencia si se supiere; lugar en donde se



encuentran los documentos que detallará; elementos sobre los que practicará inspección ocular o expertaje. Esta disposición no es aplicable a los trabajadores en los casos de despido, pero si ofrecieren prueba deben observarla;

- f) Peticiones que se hacen al tribunal, en términos precisos;
- g) Lugar y fecha; y
- h) Firma del demandante o impresión digital del pulgar derecho u otro dedo si aquél faltare o tuviere impedimento, firma de la persona que lo haga a su ruego si no sabe o no puede firmar.

En la demanda pueden solicitarse las medidas precautorias, bastando para el efecto acreditar la necesidad de la medida. El arraigo debe decretarse en todo caso con la sola solicitud y éste no debe levantarse si no se acredita suficientemente a juicio del tribunal, que el mandatario que ha de apersonarse se encuentre debidamente expensado para responder a las resultas del juicio.” Por los principios mencionados anteriormente, el único requisito por el cual sería rechazada la demanda es el que no apareciere lugar para recibir notificaciones; en el resto de estos, el juzgador debe ordenar sean subsanados especificando los errores cometidos; y hasta que se realicen las correcciones la misma no se le dará trámite.

#### **4.2.2. Primera resolución:**

Con esta actuación el Juez competente da trámite a la demanda, y debe realizarse en un plazo de 24 horas.



#### 4.2.3. Audiencia:

Según Omar Garnica “En el juicio ordinario laboral ÚNICAMENTE EXISTE UNA AUDIENCIA, los demás con COMPARENDOS” entre esta y la notificación deben mediar tres días como mínimo. En la misma puede darse varias actitudes por parte del demandado, se detallan a continuación:

1. Interponer excepciones dilatorias, las cuales se tipifican en el artículo 342 del Código de trabajo.
2. No comparecer: Dicha situación puede justificarse por motivos de salud; pero si no lo hiciese se dictará sentencia en un plazo de 48 horas.
3. Comparecer: En esta pueden darse tres actuaciones por parte del demandado:
  - 3.1 Allanarse: El artículo 340 tercer párrafo del Código de Trabajo, estipula lo siguiente “Si el demandado estuviere de acuerdo con la demanda, en todo o en parte, podrá procederse por la vía ejecutiva, en cuanto a lo aceptado, si así se pidiere, lo que se hará constar, sin que el juez deba dictar sentencia al respecto; y el juicio continuará en cuanto a las reclamaciones no aceptadas.” Esto quiere decir que el demandado puede aceptar una o varias de las peticiones del demandante, pero se continuará el juicio con los cuales no se encuentra acuerdo.
  - 3.2 Reconvenir: esta la regula el código de trabajo en el artículo 338 en su primer párrafo “Si el demandado no se conforma con las pretensiones del actor, debe expresar con claridad en la primera audiencia, los hechos en que funda su



oposición, pudiendo en ese mismo acto reconvenir al actor.” En el mismo se establece el momento en el cual se interpone la misma.

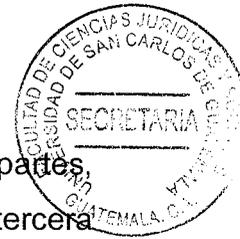
3.3 Contestar en sentido negativo e interponer excepciones perentorias: Estas se resuelven al momento de dictar sentencia, y las mismas tiene como finalidad refutar el fondo de la demanda.

#### **4.2.4. Recepción de pruebas:**

Durante la audiencia se diligenciarán las pruebas que cada una de las partes aportarán al proceso, y que sustentarán sus pretensiones. Este si fuese el caso y por razones de tiempo no se puede presentar toda en el primer comparendo se podrá realizar en un segundo dentro de un plazo máximo de 15 días; sin embargo, se permite un tercer comparendo en un plazo máximo de 8 días.

A continuación, se cita el artículo 346 del código de trabajo que tipifica lo explicado anteriormente “Todas las pruebas deben recibirse inmediatamente por el juez en la primera audiencia, para el efecto las partes están obligadas a concurrir con sus pruebas respectivas.

Si en esta audiencia no fuere factible recibir todas las pruebas por imposibilidad del tribunal o por la naturaleza de las mismas, se señalará nueva audiencia que debe practicarse dentro de un término no mayor de quince días a partir de la primera comparencia, bajo la estricta responsabilidad del titular del tribunal.



Extraordinariamente y siempre que por circunstancias ajenas al tribunal o a las partes, no hubiere sido posible aportar todas las pruebas, el juez podrá señalar la tercera audiencia para ese objeto.

Esta última audiencia se practicará dentro del término de ocho días a contar de la segunda comparecencia, bajo la estricta responsabilidad del titular del tribunal.

Los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, tienen facultad para señalar términos extraordinarios cuando una prueba deba pedirse a lugares fuera de la República. Igualmente quedan facultados para tomar todas aquellas medidas que sean necesarias a efecto de que las pruebas propuestas en tiempo por las partes y que se estimen absolutamente indispensables no se dejen de recibir.”

#### **4.2.5. Auto para mejor fallar**

Este se presenta según el criterio del juez, el mismo cuenta con un plazo de 10 días. Tiene la finalidad de poder sustentar de mejor manera la resolución del Juez, en el sentido de requerir algún documento, por ejemplo. Su regulación se tipifica en el artículo 347 del código de trabajo “Los Tribunales de Trabajo y Previsión Social tienen facultad para practicar de oficio o a instancia de parte legítima, por una sola vez antes de dictar sentencia y para mejor proveer, cualquier diligencia de prueba pertinente, decretar que se traiga a la vista cualquier documento o actuación que crean conveniente u ordenar la práctica de cualquier reconocimiento o avalúo que estimen indispensable.

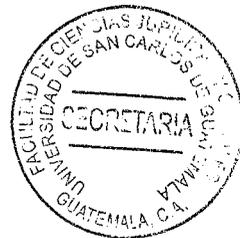
La práctica de estas diligencias únicamente tendrá por objeto aclarar situaciones dudosas y en ningún caso deberán servir para aportar prueba a las partes del juicio. Deberán practicarse dentro de un término que no exceda de diez días, en la cual se señalará la audiencia o audiencias que sean necesarias, con citación de las partes.



Contra las resoluciones para mejor fallar o contra las que lo denieguen, no se admitirá recurso alguno.”

#### **4.2.6. Sentencia**

Se entiende que la sentencia es un acto procesal por medio del cual un Juez resuelve en base a la conformidad o inconformidad de las pretensiones presentadas en la demanda; y la misma pone fin al conflicto entre el demandado y demandante. Esta deberá se dictada por el juez en un plazo no menor de cinco días ni mayor de quince, según lo estipulado en el artículo 359 del Código de Trabajo





## CONCLUSIÓN DISCURSIVA

Por medio del presente se estableció que diversas instituciones citadas anteriormente, evalúan el desempeño de sus trabajadores según su normativa interna, las cuales varían dependiendo de diversas circunstancias tales como; tiempo para realizarla, personal al que va dirigida o presentación de resultados. En esta última premisa, es importante mencionar que las consecuencias que resultan de las evaluaciones realizadas también son variables, dependiendo la institución, las cuales pueden ir desde incentivo para generar capacitaciones, hasta destituciones, sin responsabilidad de la institución.

En ese sentido y conforme el tema principal de este trabajo, puede deducirse que los resultados de la evaluación al personal del Ministerio Público pueden utilizarse como medio de prueba en un juicio ordinario laboral para justificar la destitución de cualquier empleado o funcionario, esto basándose en el código de trabajo en el artículo 63 que regula las obligaciones de los trabajadores con sus patronos.

En el caso del Ministerio Público la aplicación supletiva del mismo en cuanto a la literal b; la cual se interpreta como que todo trabajador debe realizar su labor de la mejor manera, sin errores o cometiendo una cantidad aceptable, en los tiempos y formas establecidos; lo determinado la ley orgánica del Ministerio Público en sus artículos artículo 81 bis evaluación del desempeño y 81 quater resultados de la evaluación de desempeño que regulan la forma de realizar la evaluación y lo que determina el alcanzar un resultado satisfactorio o insatisfactorio en dicha evaluación; los cuales se aplican según el reglamento actualmente vigente.

Tomando en cuenta que realizar la evaluación del desempeño, conlleva grandes beneficios para el personal y para la institución, por lo que se recomienda un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos o competencias, lo cual permitirá evaluar de manera objetiva al personal de cada puesto de trabajo en la institución; y establezca el procedimiento correspondiente para agotar la vía administrativa y destituir a quienes incumplan lo preceptuado en el artículo 81 quater de la ley orgánica de la misma





## ANEXOS





## ANEXO I

Tabla 1  
Significado de la nemotécnica SMART

### **S de Specific (Específico)**

- Planteado de forma detallada y correcta

### **M de Measurable (Medible)**

- Medirse con facilidad

### **A de Attainable (Alcanzable)**

- Acorde de las posibilidades

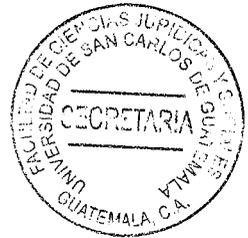
### **R de Relevant (Relevante)**

- Según las necesidades de la empresa o institución se asigna importancia a cada objetivo

### **T de Timely (Tiempo)**

- Definir el alcance en corto, medio y largo plazo del Objetivo

Fuente: Elaboración propia según varias fuentes del tema.





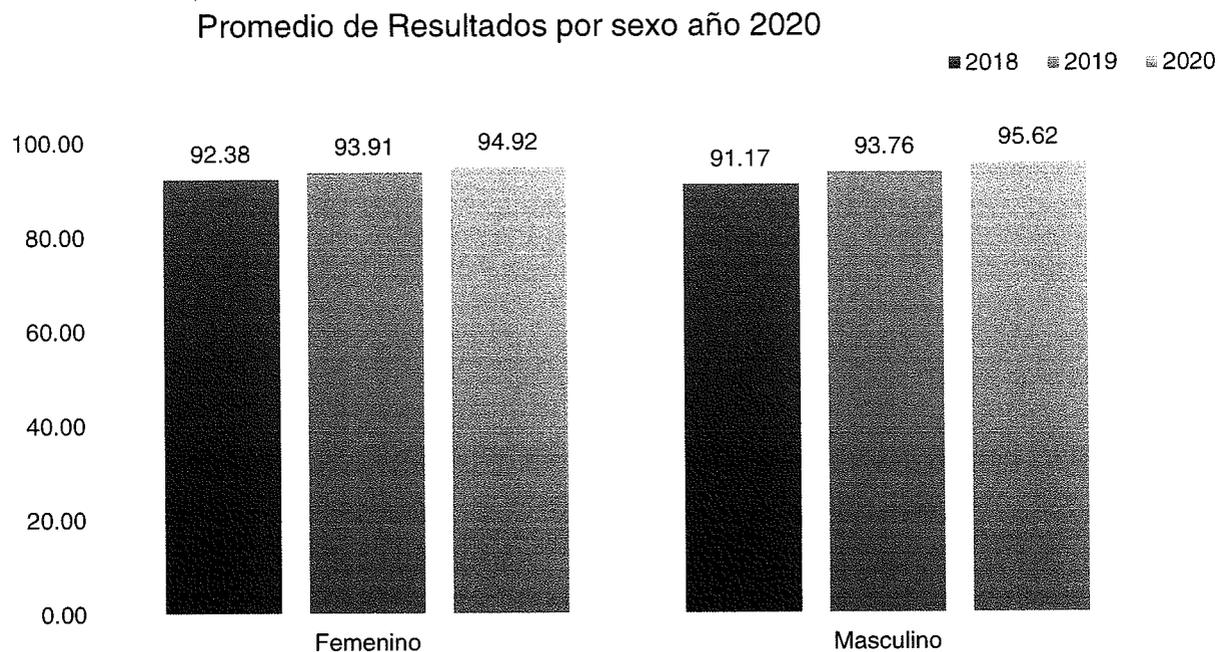
## ANEXO II

MEDIO DE PRUEBA	MODALIDAD	VALORACION
Confesión Judicial	Legal o tasada	plena prueba
Doc. Públicos y Auténticos	Legal o tasada	plena prueba
Presunción legal	Legal o tasada	plena prueba
Hechos que personalmente compruebe el Juez	En conciencia	según Juez
Medios científicos	En conciencia	según Juez
Testigos	En conciencia	según Juez
Documento Privado	En conciencia	según Juez
Dictamen Expertos	En conciencia	según Juez
Presunciones humanas	En conciencia	según Juez



### ANEXO III

Se utilizó como unidad de análisis al personal de la Dirección de Recursos Humanos y sus Departamentos, para el siguiente análisis con respecto a los resultados alcanzados durante los últimos 3 años en sus evaluaciones del desempeño.

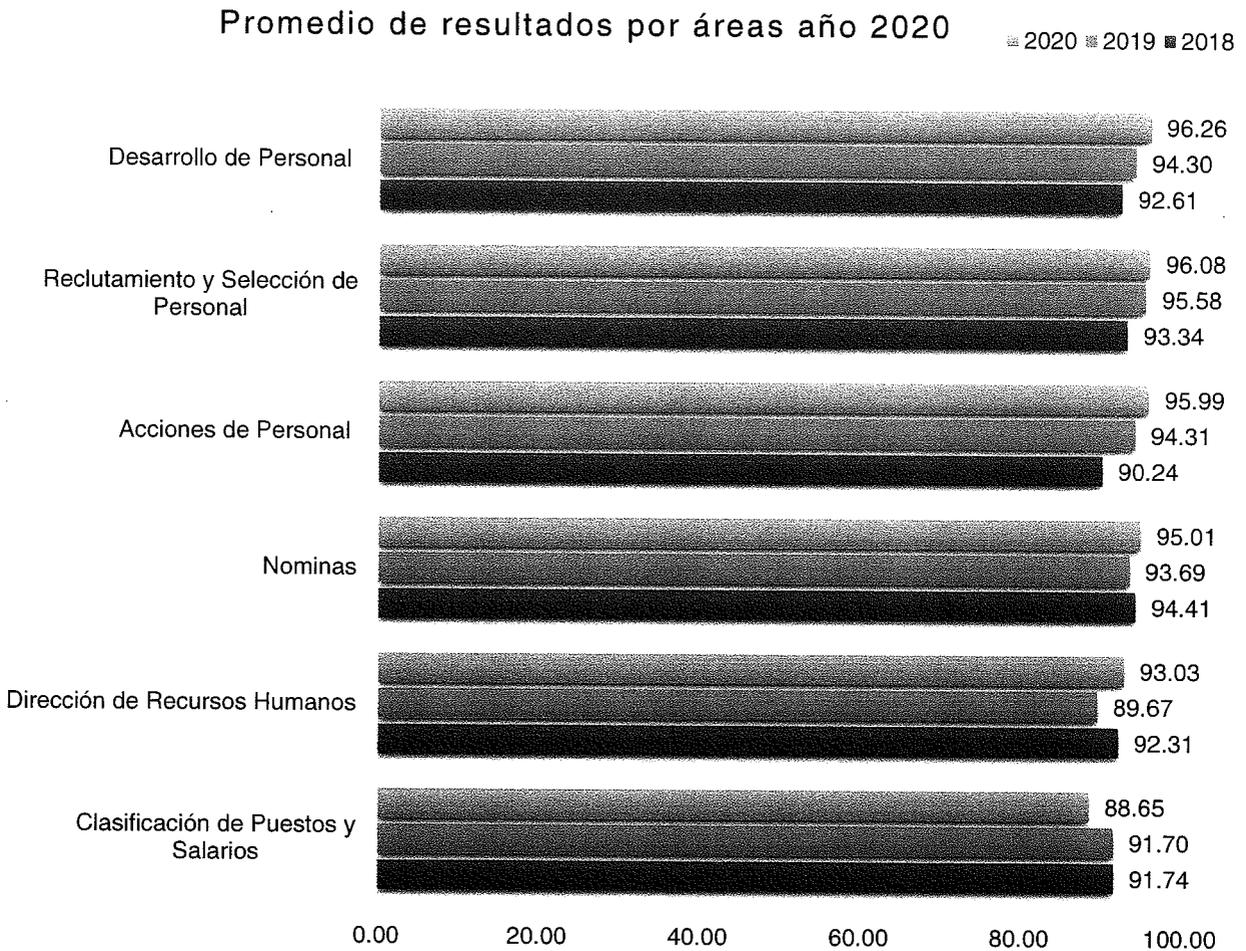


Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Información Pública del Ministerio Público, según RESOLUCIÓN UDIP-G 2021 - 003923 (14416)

En el gráfico anterior, en base a la información proporcionada se filtraron los resultados por sexo de quienes pertenecen a la Dirección de Recursos Humanos y sus Dependencias, lo interesante del mismo es la forma en cómo los resultados en promedio se perfeccionan escalonadamente, lo que puede evidenciar que dicho personal busca de mejorar en su trabajo; esta situación se puede porque los jefes de cada lugar dan una retroalimentación sobre dichos resultados individuales.

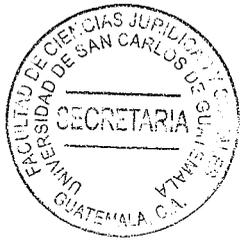


## ANEXO IV



Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Información Pública del Ministerio Público, según RESOLUCIÓN UDIP-G 2021 - 003923 (14416)

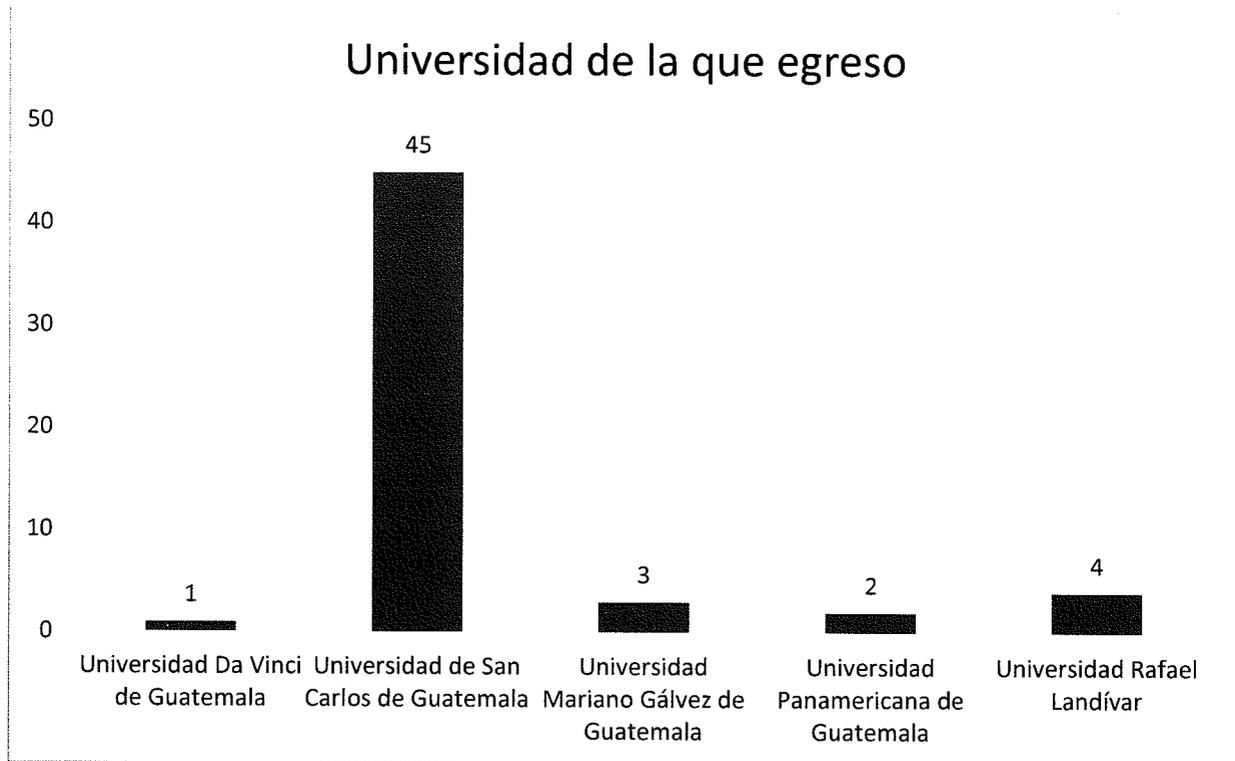
En esta filtración de datos por dependencias se evidencia la misma situación de mejorar en los resultados año con año, con excepción de Clasificación de Puestos y Salarios que durante la realizada en el año 2020 disminuyó en promedio, así también la dirección de recursos humanos en el año 2019. Es importante resaltar que en promedio se alcanzaron puntajes mayores a 90 lo cual es evidencia el excelente desempeño de las dependencias en los últimos años





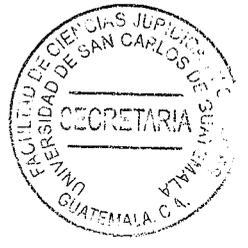
## ANEXO V

Se remitió una encuesta vía electrónica a una cantidad de 55 abogados colegiados al día 31 de julio del 2021; la misma con la finalidad de conocer su opinión con respecto al tema investigado.



Fuente: Encuesta realizada a Abogados, colegiados activos en el mes de julio del año 2021.

En el gráfico se puede observar que la mayoría de los abogados encuestados cursaron su carrera universitaria en la Universidad de San Carlos de Guatemala, siendo la mayoría de la muestra, el resto son egresados de distintas universidades privadas del país.



## ANEXO VI

¿Conoce en qué consiste una evaluación del desempeño?



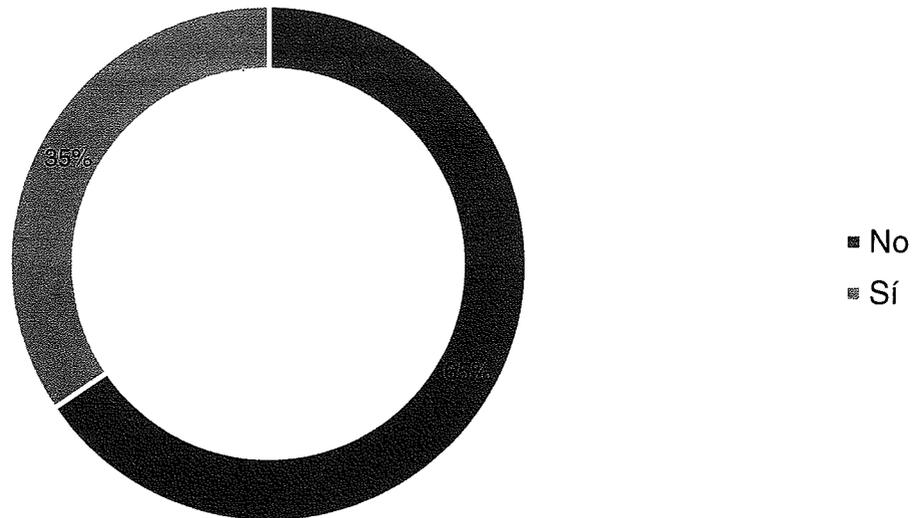
Fuente: Encuesta realizada a Abogados, colegiados activos en el mes de julio del año 2021.

Al consultarles sobre su conocimiento con respecto a en qué consiste una evaluación del desempeño, el 100% de los encuestados contestó de manera afirmativa, lo que se puede interpretar en que poseen un conocimiento académico o en sus trabajos han sido evaluados.



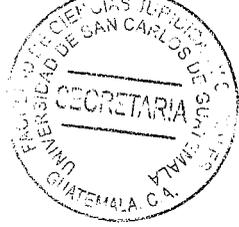
## ANEXO VII

¿Considera que un resultado negativo en una evaluación del desempeño faculta al patrono para finalizar la relación laboral?



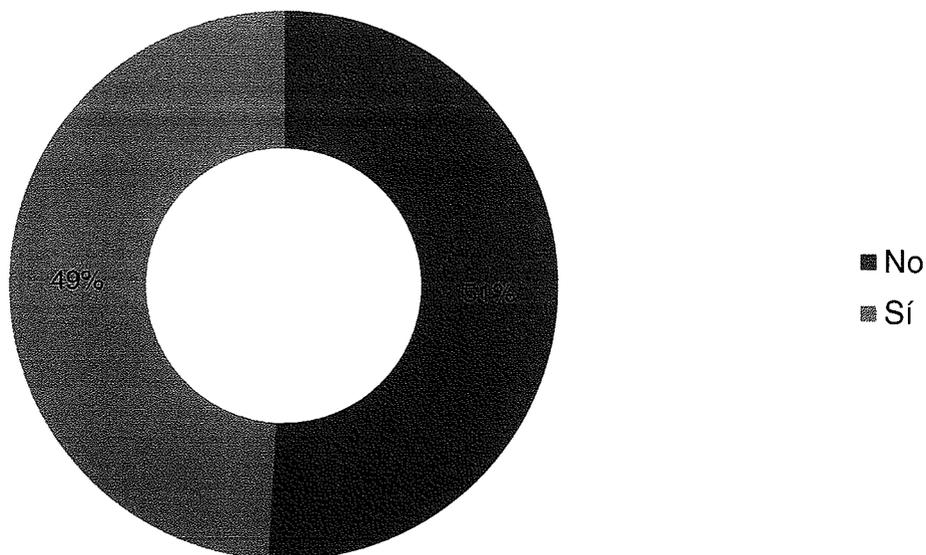
Fuente: Encuesta realizada a Abogados, colegiados activos en el mes de julio del año 2021.

En la pregunta relativa en cuanto a la facultad del patrono de finalizar una relación laboral por un resultado negativo en la evaluación del desempeño la mayoría indicó que no sería una razón suficiente. Sin embargo, cabe destacar que el artículo 63 del código de trabajo establece que los trabajadores tienen la obligación de realizar su trabajo de forma eficiente, y el contar con un resultado negativo debería ser suficiente fundamento para iniciar el proceso de despido. En el caso del Ministerio Público, se puede deducir que dichas respuestas se dan por un desconocimiento de la normativa específica de la Institución.



## ANEXO VIII

¿Ha participado en algún Juicio Ordinario Laboral?



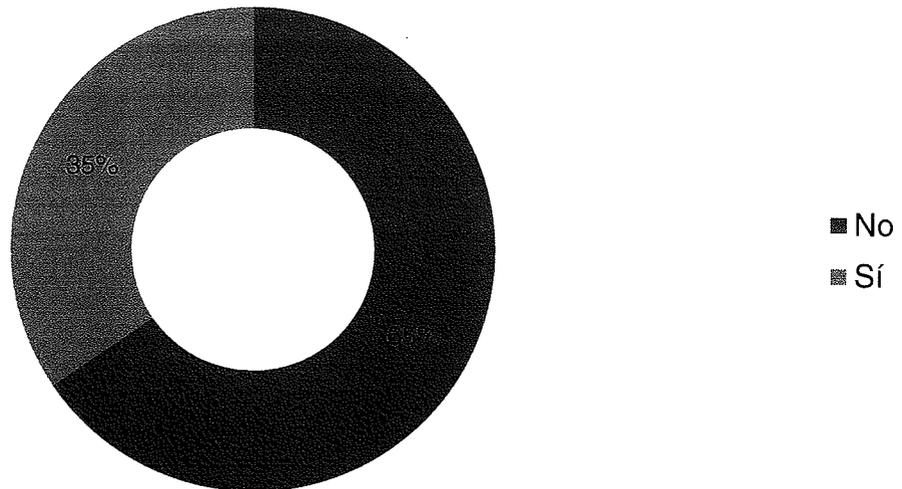
Fuente: Encuesta realizada a Abogados, colegiados activos en el mes de julio del año 2021.

Se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas no ha participado en un juicio ordinario laboral; ya sea como demandante, demandado o en representación de cualquiera. Esto es significativo porque al no poseer conocimiento práctico del mismo, puede representar un desconocimiento sobre la jurisprudencia en la materia; inclusive la forma de abordar el mismo.



## ANEXO IX

¿Considera que un resultado negativo en una evaluación del desempeño puede ser presentado como medio de prueba para justificar el despido de un trabajador?



Fuente: Encuesta realizada a Abogados, colegiados activos en el mes de julio del año 2021.

Si bien es cierto, el análisis de la pregunta planteada depende del juez realizarlo en conciencia; en el caso del Ministerio Público existe el fundamento legal para realizar un despido por dicha situación, sin embargo, es importante aclarar que debe agotarse la vía administrativa para ejecutar dicha acción de personal; y formar el expediente respectivo si la persona destituida se plantea el interponer una demanda antes los órganos jurisdiccionales competentes.





## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. **Desempeño por Competencia: Evaluación 360°**. Argentina, Buenos Aires, 2005.
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo. **Diccionario De Derecho Laboral**. Buenos Aires: Editorial Heliasta, 1998.
- CANIZ CONTRERAS, MARIO LEONEL. **La prueba en el contexto de la doctrina de la corte de constitucionalidad**. Guatemala: Corte Suprema de Justicia, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones**. México: Editorial McGraw-Hill. 8va edición, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial McGraw-Hill, 2007.
- CHICAS HERNÁNDEZ, Raúl Antonio. **Derecho Procesal Laboral**. Guatemala, 1988.
- CHICAS HERNÁNDEZ, Raúl Antonio. **Los Principios Procesales del Derecho y la Prueba en el Proceso Laboral**. Guatemala, 2005.
- DEL RÍO SÁNCHEZ José Fermín. 31/03/2021. **Fundamentos de Investigación**. TECTIJUANAFI <https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>.
- Diccionario panhispánico del español jurídico. **Objetivo<sup>2</sup>** <https://dpej.rae.es/lema/objetivo2>



Organismo Judicial de Guatemala. **El Derecho de Trabajo**. [http://ww2.oj.gob.gt/estadisticalaboral/index.php?option=com\\_content&view=article&id=109&Itemid=5](http://ww2.oj.gob.gt/estadisticalaboral/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=5)

12

FERNÁNDEZ MOLINA, Luis. **Derecho Laboral Guatemalteco**. Guatemala: Editorial IUS ediciones, 4ta. Edición, 2011.

FRANCO LÓPEZ, César Landelino. **Procedimiento Ordinario Laboral**. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 2da. Edición, 2003.

FRANCO LÓPEZ, César Landelino. **Manual de Derecho Procesal del Trabajo**. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 4ta. Edición, 2007.

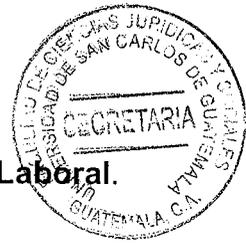
GARNICA, Omar. Alvarado, Ricardo. **La Fase Pública del Examen Técnico Profesional, Tomo 3 área de derecho laboral**. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 11va. Edición, 2020.

HRIDER. **¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados?**  
<https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>

López Alburez, César Jeovanny. **Elaboración De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para La Incineración De Documentación Contable En Una Institución Pública**. Guatemala. 2014.

MAAB. **Lo que se mide, se puede mejorar**. <https://www.maab.com.mx/solo-lo-que-se-mide-se-puede-mejorar/>

Ministerio Público de Guatemala. **Plan Estratégico Ministerio Público 2018 – 2023**. Guatemala: Editorial Serviprensa.



Paredes Palacios, Paul Gonzalo. **Prueba y Presunciones en el Proceso Laboral.**  
ARA Editores. 1º Edición. Lima, 1997.

Programa para el Acceso Ciudadano a la Justicia Laboral para CAFTA-DR (PACT).  
**Justicia Laboral y derechos humanos en Guatemala: manual auto formativo**  
**/ Programa para el Acceso Ciudadano a la Justicia Laboral para CAFTA-DR**  
**(PACT).** San Salvador, El Salvador: PACT, 2010.

Significados. **Significado de Método.** <https://www.significados.com/metodo/>

Topicflower BLOG. **4 métodos que te ayudarán a definir los objetivos de tu marca.**  
<https://topicflower.com/blog/4-metodos-que-te-ayudaran-a-definir-los-objetivos-de-tu-marca/> (Consultado: 26 de junio de 2021).

VALENZUELA HERRERA, Augusto. **Manual de derecho laboral.** Editorial Sur.  
Guatemala, 2003.

WERTHER, William B. Davis, Keith. **Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas.** México: Editorial McGraw-Hill. 6ta edición.

#### **Legislación:**

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

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

**Ley De Servicio Civil.** Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, 1969.



**Ley De Servicio Civil Del Organismo Judicial.** Decreto Número 48-99 del Congreso De La República De Guatemala. 1999.

**Ley Del Servicio Público De Defensa Penal.** Decreto Numero 129-97 del Congreso De La República De Guatemala. 1998.

**Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Ciencias Forenses De Guatemala.** Decreto Número 32-2006 del Congreso De La República De Guatemala. 2006.

**Ley Orgánica Del Ministerio Público.** Decreto 40-94 del Congreso de la República de Guatemala, 1994.

**Reglamento de Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Ministerio Público.** Acuerdo 67-2019 del Ministerio Público, 2019.

**Reglamento Interno de la Carrera del Defensor Público de Planta del Instituto de la Defensa Publica Penal.** Acuerdo 05-2009 del Consejo del Instituto de la Defensa Publica Penal, 2009.

**Reformas al Reglamento del Sistema de Evaluación del Desempeño para Peritos del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala.** Acuerdo No. CD-INACIF-19-2019 del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala - INACIF -, 2019.

**Pacto Colectivo De Condiciones De Trabajo 2012 – 2015 Celebrado Entre El Ministerio Público Y El Sindicato De Trabajadores Del Ministerio Público,** 2012.