

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

**LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL
ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO**



MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO

GUATEMALA, OCTUBRE 2006

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

**LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL
ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva
de la
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
de la
Universidad de San Carlos de Guatemala



MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO

previo a conferírsele el grado académico de

LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Y los títulos profesionales de

ABOGADO Y NOTARIO

Guatemala, octubre 2006

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

DECANO	Lic. Bonerge Amilcar Mejía Orellana
VOCAL I	Lic. Cesar Landelino Franco López
VOCAL II	Lic. Gustavo Bonilla
VOCAL III	Lic. Erick Rolando Huitz Enríquez
VOCAL IV	Br. José Domingo Rodríguez Marroquín
VOCAL V	Br. Edgar Alfredo Valdéz López
SECRETARIO	Lic. Avidán Ortiz Orellana

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL**

Primera Fase:

Presidente:	Lic. Hector Marroquín Aceituno
Vocal:	Lic. Roberto Mena Izeppi
Secretario:	Lic. Carlos Humberto De León Velasco

Segunda Fase:

Presidenta:	Licda. Ana Patricia de Gordillo
Vocal:	Lic. Saulo De León
Secretario:	Lic. José Alejandro Alvarado Sandoval

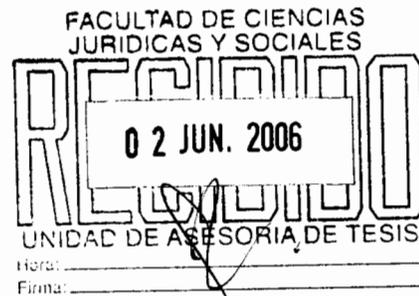
RAZÓN: “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenido de la tesis”. (Artículo 43 del Normativo para la elaboración de tesis de licenciatura en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala).

Lic. Jose Francisco Pelaez Cordon
Oficina Profesional 5ta Avenida 11-70 Zona 1
Edificio Herrera
Tel. 59507163-56965473



Guatemala 25 de mayo de 2006

Licenciado
Mario Ismael Aguilar Elizardi
Coordinador de la Unidad de Asesoría de Tesis
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Ciudad Universitaria



Licenciado Aguilar Elizardi:

Por este medio me dirijo a usted, a efecto de poner en su conocimiento que, en cumplimiento del nombramiento de la coordinadora a su digno cargo, he asesorado el trabajo de Tesis titulado " LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO", elaborado por el bachiller MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO.

Hecho el estudio correspondiente, y tomando en cuenta lo establecido en el reglamento respectivo, para la elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, considero que el tema fue investigado acuciosamente por el autor, quien utilizo la metodología y procedimientos adecuados.

El trabajo de merito constituye un valioso aporte, no sólo para estudiantes y catedráticos, sino tambien para las personas que ejercen el area laboral y administrativo y estudiosos de la juridicidad de la ley.

Por lo expuesto, con base en el articulo 32 del normativo para la elaboración de tesis de licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público y en mi calidad de asesor, opino que el trabajo presentado por el Bachiller IZQUIERDO MONTERROSO, sí reúne las condiciones básicas de una investigación, por lo cual el Decanato puede aceptarlo como trabajo de tesis para los efectos de graduación del autor.

Sin otro particular, me suscribo de usted, con toda consideración y respeto.

Deferentemente,

Lic. José Francisco Peláez Córdón
Abogado y Notario
COLEGIADO No. 6,158



FACULTAD DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES

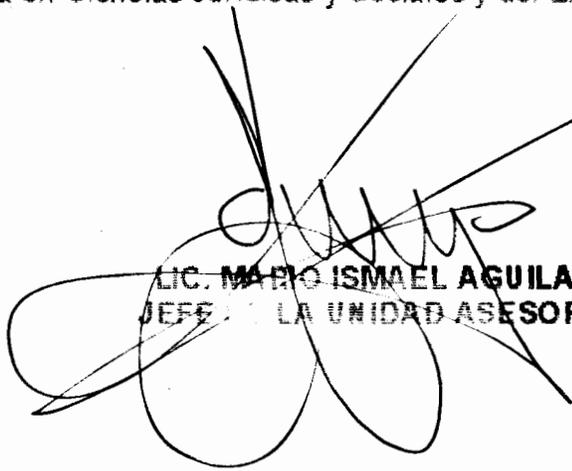
Ciudad Universitaria Zona 12
Guatemala, C.A.



UNIDAD DE ASESORIA DE TESIS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES. Guatemala, seis de junio de dos mil seis.

Atentamente, pase al (a) **LICENCIADO (A) FRANCISCO VALENCIA REJOPACHÍ,** para que proceda a revisar el trabajo de tesis del (a) estudiante **MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO,** Intitulado: **"LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO."**

Me permito hacer de su conocimiento que está facultado (a) para realizar las modificaciones de forma y fondo que tengan por objeto mejorar la investigación, asimismo, del título de trabajo de tesis. En el dictamen correspondiente debe hacer constar el contenido del Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.


LIC. MARIO ISMAEL AGUILAR ELIZARDI
JEFE DE LA UNIDAD ASESORIA DE TESIS



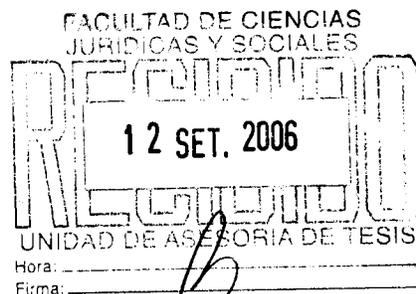
cc. Unidad de Tesis
MIAE/sllh

Lic. Francisco Valencia Rejopachi
Abogado y Notario



Guatemala, 11 de septiembre de 2006.

Licenciado
Marco Tulio Castillo Lutín
Jefe de la Unidad Asesoría de Tesis,
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,
Universidad de San Carlos de Guatemala.
Ciudad Universitaria.



Licenciado Castillo Lutín:

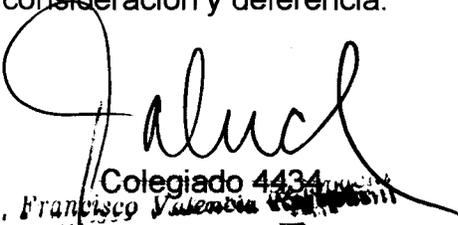
Por este medio me permito informarle que en cumplimiento de lo resuelto por la Unidad de Tesis de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con fecha seis de junio del año en curso, revise el trabajo de Tesis elaborado por del Bachiller **MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO**, intitulado **"LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO"**

El citado trabajo fue realizado bajo la orientación y dirección del Licenciado José Francisco Peláez Cerdón, quien opinó que reúne los meritos suficientes para su aprobación.

En el trabajo en mención se trata de un tema de suma importancia, referente a la Necesidad de crear un mecanismo que permita el establecimiento de salarios justos en el servidor público, y en su contenido del trabajo de tesis, se hace un análisis doctrinario y legal del Decreto 1748, del Congreso de la Republica de Guatemala y del Acuerdo Gubernativo numero 18-98, proponiendo la creación del Reglamento General de la Evaluación del Desempeño.

En atención a lo expuesto y porque además el trabajo revisado llena los requisitos exigidos por el reglamento respectivo, OPINO que el mismo debe ser aceptado como TESIS DE GRADUACIÓN del Bachiller **MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO**, para ser discutido en el examen correspondiente.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar las seguridades de mi más alta y especial consideración y deferencia.


Colegiado 4434
Lic. Francisco Valencia Rejopachi
ABOGADO Y NOTARIO



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y
SOCIALES.** Guatemala, veinticuatro de octubre del año dos mil seis-

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la Impresión del trabajo de Tesis del (de la) estudiante MIGUEL ANGEL IZQUIERDO MONTERROSO, Intitulado "LA NECESIDAD DE CREAR UN MECANISMO QUE PERMITA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS JUSTOS EN EL SERVICIO PÚBLICO" Artículo 31 Y 34 del Normativo para la elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público de Tesis.-

MTCL/sllh



DEDICATORIA

- A DIOS: Porque él da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.
- A MIS PADRES: Marco Tulio Izquierdo Echeverría y Thelma Aparicio Monterroso González. Por su apoyo y paciencia. Que este logro sirva de reconocimiento a ambos.
- A MIS HERMANOS: Edgar Geovanny; Erick Estuardo y Marco Tulio. A quienes quiero, admiro y respeto.
- A MIS TÍOS: Con cariño y respeto. En especial a mi tío César Izquierdo.
- A MIS AMIGOS: Con aprecio y admiración. En especial a Edwin Vidal; José Peláez, César Landelino Franco y Paquito Valencia.
- A: La Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

ÍNDICE

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

CAPÍTULO I

1. Aspectos generales del desempeño.....	1
1.1. Generalidades.....	1
1.2. Conceptuación.....	2
1.3. Antecedentes históricos.....	5
1.4. Instalación de la comisión de trabajo.....	5
1.5. Nuevo instrumento y normativo para la evaluación del desempeño y la valoración de resultados	9
1.6. Evaluación del desempeño del servidor público.....	10
1.7. Fundamentos del sistema.....	11
1.8. Sistema del desempeño del empleado público.....	13
1.9. Aspectos salientes del proyecto de reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.....	16

CAPÍTULO II

2. La necesidad de crear el reglamento de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo.....	19
2.1. Antecedentes históricos.....	19
2.2. Etimología de la palabra evaluación.....	21

	Pág.
2.3. La evaluación del desempeño.....	21
2.3.1. Definición.....	21
2.3.2. Clases de evaluación.....	25
2.3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	27
2.4. Medidas correctivas de la evaluación del desempeño.....	28
2.5. Principios de la evaluación del desempeño.....	29
2.6. Uso de la evaluación del desempeño.....	30
2.7. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	31
2.8. Factores influyentes en el desempeño.....	34
2.9. Proyección en la evaluación del desempeño.....	35
2.10. Oposición a la evaluación del desempeño.....	36
2.11. Fuentes de error en la evaluación del desempeño.....	38
2.12. Desarrollo de un programa de evaluación del desempeño.....	40
2.13. Métodos de la evaluación del desempeño.....	43
2.14. Capacitación de las personas que aplicaran la evaluación del desempeño.....	49
2.15. Entrevistas de evaluación.....	50
2.16. Importancia de la evaluación del desempeño.....	52
2.17. Acciones correctivas.....	57

CAPÍTULO III

3. Exposición de motivos para una propuesta de reglamento de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo.....	65
---	----

	Pág.
3.1. Exposición de motivos del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo.....	65
3.2. Objetivos en la elaboración del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.....	66
3.3. Aspectos salientes del proyecto de reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.....	70
3.4. Descripción del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.....	73
 CAPÍTULO IV 	
4. Propuesta de reglamento general de evaluación del desempeño.....	75
4.1. Generalidades.....	75
4.2. Propuesta de texto.....	75
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	105

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la carrera de derecho, es posible al estudiante identificarse con un área, en la cual puede proponer una investigación que derive en la propuesta de solución a una problemática jurídica concreta.

El caso de la presente investigación es la evaluación del desempeño, debido a que en Guatemala; existe la necesidad de medir resultados de una manera rigurosa y sistemática la cual es latente para justificar la razón de ser de nuestras instituciones y/o organizaciones. Desafortunadamente en nuestro país; no existe un sistema de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, que permita medir los estándares de desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones objetivas, de la calificación de la labor, lo que conlleva, a que el análisis de sueldos y salarios no se comparara con el desempeño y remuneración de los empleados de una manera justa, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto.

Por lo que la falta de aplicación de un reglamento general de evaluación de desempeño y rendimiento laboral de los servidores públicos propicia que la administración pública presente un déficit en la eficiencia y eficacia para el cumplimiento del plan operativo anual y su recurso humano este sometido a condiciones carente de estímulo, así como de una carrera administrativa justa y digna dentro de la institución.

Por estas razones, en el Organismo Ejecutivo de Guatemala es una necesidad impostergable proponer un orden jurídico y técnico a aspectos de la administración de recursos humanos del Gobierno. Y para lograrlo, se hace necesario implementar la Evaluación del Desempeño y rendimiento laboral, como un proceso abierto y orientado al desempeño futuro.

La evaluación de desempeño no es desarrollada en su tratamiento y regulación legal, lo que implicaría una forma importante de relacionar desempeño laboral y salario,

lo cual no se cumple o no es positivo en materia del derecho laboral guatemalteco, del sector público.

Por tal motivo, era necesario llevar a cabo la presente investigación, en la cual se propusieron como principales los siguiente objetivos:

Determinar el nivel de rendimiento de todos los servidores públicos a través de la evaluación del desempeño y rendimiento laboral, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo y de esta forma proporcionarle a los trabajadores del sector público compensaciones o incentivos con base a los resultados.

Realizar un estudio sobre la evaluación del cumplimiento laboral, en el sector público en Guatemala.

Determinar los aspectos generales de la evaluación del desempeño, así como la necesidad de crear un Reglamento General de Evaluación de desempeño, aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo. Por otra parte se presenta la exposición de motivos de la propuesta de Reglamento General de Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo. Así como la propuesta de Reglamento General de Evaluación del Desempeño.

Por tal motivo, la hipótesis planteada y habiéndose cumplido con los objetivos, es la siguiente:

La falta de un reglamento general de evaluación del desempeño del sector público, tiene como consecuencia jurídica que no exista un análisis de sueldos y salarios de una manera equitativa, esta constituye la principal afirmación e hipótesis en el presente desarrollo y ha sido debidamente comprobada en su contenido.

La presente investigación se ha dividido en cuatro capítulos a saber. El primero explica lo concerniente a los aspectos generales del desempeño en materia laboral. El

segundo, la necesidad de crear un reglamento de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, aplicado a los trabajadores del Organismo Ejecutivo. En el capítulo tercero se establece la exposición de motivos para una propuesta de reglamento en dicho sentido y en el cuarto capítulo se elabora tal propuesta.

CAPÍTULO I

1. Aspectos Generales de la evaluación del desempeño

1.1. Generalidades.

En Guatemala la necesidad de medir los resultados del trabajo de manera sistemática y rigurosa es latente, para justificar la existencia y la razón de ser de nuestras instituciones y/o organizaciones.

Como consecuencia de lo anterior fue hasta el 23 de mayo de 1,968 a través del Decreto 1748 del Congreso de la República; Ley de Servicio Civil, en donde se hace referencia que la Oficina Nacional de Servicio Civil, conocida por sus siglas ONSEC, sería el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil. siendo sus objetivos los siguientes;

- El garantizar a la nación la eficiente operación de los servicios públicos.
- Afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado.
- Remunerar el correcto desempeño de los distintos puestos de la Administración Pública mediante la eliminación de factores de preferencia puramente personal de los respectivos nombramientos, ascensos despidos.
- Propiciar que la Administración Pública invierta sus recursos económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, manteniendo estos gastos dentro del mínimo compatible con las necesidades del país.
- En especial reconocer que la relación de trabajo de los empleados del Estado constituye una función pública, cuyo acertado desempeño es fuente de deberes y derechos especiales.

El Artículo 73 del Decreto 17-68 (Ley de Servicio Civil) en su parte conducente establece lo siguiente: Evaluación. La autoridad nominadora, bajo su estricta 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, adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado. Es a través de este Artículo en donde se hace referencia por primera vez acerca del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.

Sin embargo a la fecha los trabajadores del Estado, que laboran en el sector público no han sido objeto de una regulación legal que norme el carácter social, funcional y personal de los servidores públicos esta deficiencia lleva más de treinta y siete años. Por lo que es imperativo, entonces, elaborar un instrumento (Reglamento de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral), que contemple un régimen laboral que permita medir la eficiencia y eficacia de los trabajadores del organismo ejecutivo, y así con ello mejorar las relaciones entre la administración pública y sus trabajadores, y que constituya el instrumento para garantizar la dignidad y justicia a quienes hacen carrera del servicio público.

1.2 Conceptuación

“El Estado contemporáneo busca formar parte activa en el desarrollo económico, político, social y cultural de la nación. En ese sentido compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales debe coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada.”¹

¹ Oficina Nacional del Servicio Civil, **Proyecto de reglamento de evaluación del desempeño**, pág. 24.

Por lo que el fin supremo del Estado es el bien común y las funciones del Organismo ejecutivo han de ejercitarse en orden a su consecución y con arreglo a los principios de solidaridad, subsidiaridad, transparencia probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana, es aquí en donde la eficiencia y la eficacia juegan un papel importantísimo en la función administrativa, lo cual es reiterado por medio de los acuerdos de paz y en especial el acuerdo sobre el fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, el cual indica la profesionalización del servicio público, es por ello que debe modernizarse la administración pública haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación de personal de todas las dependencias del organismo ejecutivo, revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad.

Por lo que es necesario aprobar nuevas leyes, que permitan la descentralización de la administración pública, ya que la misma en su sentido general, se ha dicho que es la suma de estructuras y funciones organizadas para programar y realizar las políticas, los servicios y las obras de gobierno.

Por lo que el gobierno dentro de un Estado, es el instrumento de expresión, del poder público para la realización de las funciones que le son encomendadas por la ciudadanía.

En consecuencia puede afirmarse que la eficiencia de la administración pública es de vital importancia para el funcionamiento del gobierno, para la vida del Estado y para la realización del desarrollo nacional.

Entre los recursos que cuenta la administración pública para su acción, sus trabajadores son, sin duda alguna, lo más importante. De la capacidad y efectividad de los recursos humanos de un gobierno depende directamente el éxito del uso de los otros recursos financieros y/o materiales. Desafortunadamente en Guatemala, hasta la fecha no existe un sistema de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, que

permita medir los estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones objetivas, de la calificación de la labor. Lo que conlleva las siguientes desventajas:

- En el proceso de carrera administrativa, no hay reconocimiento del buen desempeño y cumplimiento laboral.
- Los Recursos Humanos perciben que la institución no posee programas de desarrollo en los cuales se ocupe de él.
- Los Jefes de Dependencia no tiene un canal adecuado de comunicación con sus colaboradores lo que no permite lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- Existe inequidad en el otorgamiento de sueldos para personas que desempeñan iguales funciones, en similares circunstancias, antigüedad y eficiencia.
- Los ascensos y estímulo de quienes desempeñan oficialmente su trabajo se opera sin ninguna evaluación sistemática.
- El análisis de sueldos y salarios no se comparara con el desempeño y remuneración de los empleados de una manera detallada, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto. Tampoco se comparara con los demás niveles de la organización para buscar relación proporcional entre los mismos niveles de la estructura organizacional.

En conclusión, la falta de aplicación de un reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, de los servidores públicos propicia que la administración pública presente un déficit en la eficiencia y eficacia para el

cumplimiento del plan operativo anual, y su recurso humano este sometido a condiciones carentes de estímulo, así como de una carrera administrativa justa y digna dentro de la institución. Por estas razones, en Guatemala es una necesidad impostergable proponer un orden jurídico y técnico. Y para lograrlo, se hace necesario implementar la evaluación del desempeño y rendimiento laboral, como un proceso abierto y orientado al desempeño futuro.

1.3. Antecedentes históricos

El reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral del sector público, “a lo largo de la historia de la Oficina Nacional de Servicio Civil ha tenido una serie de limitaciones, por lo que a la fecha constituye un gran logro el establecer una importante reforma legal”², como es el Proyecto de Reglamento General de Evaluación del Desempeño aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo, ya que es un instrumento de vital importancia para la aplicación de los recursos humanos en el sector público ya que el mismo pretende regular, una serie de disposiciones legales que tienen por objeto determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores del sector público, con lo cual se busca una mejor prestación de los servicios públicos, a la población guatemalteca, evitando la corrupción, el cohecho tanto activo como pasivo, mediante la evaluación del desempeño como medio para la aplicación de salarios más justos y dignos para los trabajadores del Estado. Por lo que en ese orden de ideas se dan a conocer los antecedentes seguidos en la realización del mismo.

1.4 Instalación de la Comisión de Trabajo

En el año 1,983 es donde la administración pública, a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil, realiza por primera vez un ante proyecto de evaluación del desempeño, el mismo consistió en una propuesta la cual no tuvo éxito. Sin embargo se le dio énfasis a otros proyectos, dejando una Ley vigente no positiva, y por consiguiente

² Ibid.

una gran laguna legal. Al no crearse los mecanismos legales para su ejecución y por ende desarrollar dicha evaluación.

El año de 1,990 se reviso la propuesta del año 1,983, tampoco en esta oportunidad se le dio la importancia debida. No fue sino hasta finales del año de 1,990 al año de 1,992 en donde se elaboro en la Oficina Nacional de Servicio Civil un instrumento que evaluaría a los trabajadores durante el periodo de prueba. Lo anterior perdió vigencia, pues se crea un nuevo instrumento, este se desarrollo para ser aplicado en la evaluación de meritos y se aplica a las personas que ascenderán de puesto. Durante este período se efectúa una investigación sobre la importancia de crear un reglamento que regule la evaluación del desempeño del servidor público. Este estudio se realizo en los Ministerios de Salud Pública, de Educación, Agricultura y Ganadería. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Resistencia.
- Se tergiverso el proceso y su importancia.
- No se le brindo la debida atención por parte de las autoridades y Ministros

La base legal, del estudio estuvo constituido: Por el Decreto Ley 1748 del Congreso de la República, (Ley de Servicio Civil en sus Artículos 61 y 73, Ley de Salarios Artículos 9 y 11). El papel que desempeña la Oficina Nacional del Servicio Civil, durante este periodo, es el de rectora, supervisora y ejecutora de los parámetros de la evaluación del desempeño en la administración pública, se hace la sugerencia también de que se contrate empresas privadas dedicadas a la administración de recursos humanos, con el fin de que la misma ejecute la evaluación del desempeño. En el desarrollo de este estudio, se plantearon una serie de objetivos de la evaluación del desempeño como es el caso de estimar el potencial de desarrollo de los empleados, proporcionar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, incrementando la eficiencia del factor humano. “Este

estudio también trata sobre los errores que deben evitarse en la aplicación de la evaluación del desempeño”³ entre otros están:

- Errores por prejuicios personales
Es cuando el evaluador (Jefe) toma juicios personales previo a la evaluación del desempeño.
- Errores por medición central
Algunos Evaluadores evitan por alguna razón calificaciones muy altas o muy bajas.
- Errores por acontecimientos recientes
Las evaluaciones se ven afectadas por acciones del empleado ya sean positivas o negativas.
- Errores por interferencia de razones subconscientes
Es cuando el evaluado adquiere actitudes sistemáticas inconscientes con el fin de impresionar al evaluador. (Jefe)
- Error por calificación Lógica
El evaluador únicamente toma en cuenta algunas áreas del evaluado, olvidando algunas que son importantes.
- Error de proximidad
Es la influencia que tienen los conceptos circundantes sobre la calificación que surge de una persona.
- Error por contraste y similitud
El evaluador juzga a otros de manera similar u opuesta al modo de cómo se percibe asimismo.

³ Farfán, Samuel. **Evaluación del desempeño en la institución bancaria guatemalteca**, pág. 53.

- Error por clemencia

El evaluador emite su opinión de acuerdo a su propio sistema de valores.

Las Hipótesis propuestas con relación al estudio del año 1,990 al año de 1,992 fueron las siguientes:

- La mayor parte de las Instituciones que conforman la administración pública, no llevan a cabo un sistema técnico de evaluación del desempeño.
- Los mecanismos que se utilizan para realizar la evaluación del desempeño de los empleados públicos, no son efectivos debido a que no responde a parámetros objetivos de evaluación.
- La mayoría de personal que labora en la administración pública, tiene opinión negativa del sistema de Evaluación del Desempeño.

A partir del 15 de enero del año de 1998, por medio del acuerdo Gubernativo 18-98, en donde el presidente, acuerda aprobar el Reglamento de la Ley de Servicio Civil (Decreto 1748 del Congreso de la República), en donde en el Artículo 44, se norma el programa de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales.

Con la creación del Acuerdo Gubernativo 18-98, se da la necesidad y urgencia de cumplir con lo establecido en el Reglamento de la Ley de servicio civil; e inicia la ardua tarea, por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil, de crear un Reglamento General de Evaluación del Desempeño. Y como consecuencia de lo emanado por el Acuerdo Gubernativo 18-98 se desarrollan los siguientes proyectos de Evaluación del Desempeño denominándolos de la siguiente manera:

- Nuevo Instrumento y Normativo para la Evaluación del Desempeño y la Valoración de Resultados.

- Evaluación del Desempeño del Servidor Público.
- Sistema de Evaluación del Desempeño del Empleado Público

1.5 Nuevo instrumento y normativo para la evaluación del desempeño y la valoración de resultados

Se desarrollo básicamente con base a lineamientos que pueden ser utilizados para efectuar la evaluación del desempeño. Y como objetivos tenia establecer el grado de desarrollo organizacional de una unidad ejecutora y criterios para reconocer y medir el grado de viabilidad y efectividad que tendría potencialmente una valoración de resultados efectuada sobre el mismo. Por otra parte, se diferencio entre la Evaluación del Desempeño y la Valoración de resultados. Y en este sentido se explican términos que aparentemente son sinónimos pero en la realidad tienen un significado semántico diferente, de allí la importancia de separar claramente lo que es el desempeño personal y que es el rendimiento o el logro de resultados, y lo hacían de la siguiente forma:

Evaluación del desempeño:

Son aquellas pruebas e indicadores que buscan evaluar la eficacia y eficiencia con que un laborante individual ha ejecutado ciertas funciones que se le han asignado.

Valoración de Resultados :

Son aquellas pruebas e indicadores que buscan evaluar la eficacia y eficiencia con que un equipo de trabajo oficialmente conformado, ha ejecutado ciertas funciones que se le han asignado.

Es importante resaltar que un equipo de trabajo no se refiere exclusivamente a compañeros de departamento y/o sección, sino también a aquellos compañeros con los

que se comparte responsabilidad y un esfuerzo bien planificado y organizado en pos de un resultado, producto de un objetivo común.

El informe presenta una serie de indicadores que se deben tomar en cuenta para efectuar tanto la evaluación del desempeño como la valoración de los resultados.

Utiliza para la ponderación la escala numérica y con base a ésta, la escala alfabética y de esta manera determinar la interpretación.

Cada uno de los indicadores, contiene una misión, visión planificación estratégica organización, control y liderazgo. Cada indicador definido establece los datos e información relevante para la evaluación del desempeño y la valoración de resultados.

1.6 Evaluación del desempeño del servidor público

Se define la evaluación del desempeño en este proyecto como un sistema, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados con un mismo propósito. Y se justificó en el sentido de que en la actualidad, por la ausencia de un sistema técnicamente desarrollado que permita uniformar los criterios de evaluación conlleva a la ambigüedad, debido que al ser evaluado por diferentes personas un mismo comportamiento de trabajo y, consecuentemente, la toma de decisiones incorrectas, problemas de supervisión y de relaciones humanas.

Todo esto repercute en el servidor público, provocando deficiencias en su rendimiento, conformismo, falta de iniciativa e identificación con la institución, y como resultado final, fuga de recurso humano. Consciente de esa necesidad, la Oficina Nacional de Servicio Civil elabora un sistema de Evaluación del Desempeño del Servidor Público, el cual permitirá además captar las urgencias de capacitación y adiestramiento, así como la creación de métodos de motivación adecuados, que aumenten la estabilidad del servidor público y así fortalecer la carrera administrativa.

1.7 Fundamentos del sistema

- Existe la convicción de que la evaluación es una realidad continúa y necesaria, en la cual se basan las acciones de personal.
- Que el empleado necesita y debe saber en que forma el supervisor evalúa su rendimiento y contribución a las operaciones organizacionales.
- Es necesaria la utilización de los elementos teóricos producidos en materia de evaluación y experiencias existentes.
- No pretende emitir juicios sobre los empleados, en acciones no relacionadas con su condición de servidores públicos.

Los fundamentos descritos anteriormente se consideran parcialmente validos desde el punto de vista funcional. Sin embargo, es necesario establecer que la Evaluación del Desempeño es en primera instancia un proceso sistemático, y por otra parte se habla de fundamentos, pero no se explica cada uno de ellos, por lo que deja una gran duda, con relación a la forma de hacerlos operacionales.

Dentro de los objetivos generales de este proyecto se plantearon aspectos que son parte importante dentro del proceso de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, como es el caso, de activar el diseño y ejecución de programas de capacitación del personal en las áreas débiles, de mayor complejidad, o en los aspectos que no han sido satisfactorios; en ese contexto se pretende, determinar la reubicación de los empleados que lo ameritan para mejorar la utilización de sus conocimientos, destrezas habilidades y particularidades así como establecer la capacidad y potencial de la institución, para el desempeño de actividades de mayor responsabilidad y la elegibilidad para ascensos.

Se puede concluir que los mismos no se descartan pero tampoco se les da un merito satisfactorio debido a que los mismos no se encuadran a la fecha dentro de la realidad social que impera en el país.

Con relación a los objetivos específicos, se pretendía lograr un mayor y mejor rendimiento de los recursos humanos disponibles dentro de la administración pública, así como obtener un índice del rendimiento general del empleado público, en el desempeño del cargo, se puede indicar que los mismos, son efectos de los procesos de administración de personal. Y no así propiamente de la Evaluación del Desempeño.

Por otra parte el sistema, terminó con el cual denominan la evaluación del desempeño, indicaban que permite calificar al servidor público, con el propósito de detectar en su conjunto, sus méritos y deméritos.

La descripción anterior no cumple con los requisitos exigidos por la ley para su implementación dentro del organismo ejecutivo, por lo que se puede decir que es deficiente.

Sin embargo, el documento hace énfasis en que serian los jefes quienes coordinarían la aplicación de la evaluación del desempeño, bajo la coordinación general de la Oficina Nacional de Servicio Civil, quien en el desempeño de su rol como tal, organizo cursillos de orientación en las dependencias, para todos los jefes de personal.

La periodicidad de la evaluación del desempeño fue establecida de la siguiente manera: El empleado regular, dos veces al año (cada seis meses), el empleado promovido, al finalizar el periodo de prueba (según el documento, el periodo de prueba es de tres meses) y el empleado de primer ingreso cada tres meses durante un semestre.

1.8 Sistema de evaluación del desempeño del empleado público.

Este proyecto también describe a la evaluación del desempeño como un sistema término, como dijimos anteriormente, no apropiado, ya que todos los elementos interrelacionados se someten a un mismo propósito, que en el caso particular de la evaluación del desempeño es determinar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos, a través de permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y/o Institución cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración. Y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Todo ello conlleva a la prestación de un mejor servicio en forma pronta y cumplida. Y por consiguiente creando una imagen positiva de la Institución.

Volviendo al tema del sistema de evaluación del desempeño del empleado público, éste se baso en el sistema de calificación de escala numérica y para entender el sistema, es importante establecer en que consiste. Este consiste en que la calificación de la escala incluye dos aspectos:

- Cuantitativo. Que evalúa numéricamente de uno a 9; y
- Cualitativo. Expresado en palabras, como: Nunca, a veces, aproximadamente la mitad de las veces, casi siempre, siempre, describiendo así, el rasgo que se está evaluando

La calificación total se obtiene promediando todos los rasgos y refiriéndose a la siguiente tabla de calificaciones cualitativas, ejemplo:

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
De 0 a 1.8	Insuficiente
De 1.9 a 3.6	Escaso
De 3.7 a 5.4	Medio
De 5.5 a 7.2	Bueno
De 7.3 a 9.0	Optimo ⁴

En el sistema se hace especial énfasis en el reclutamiento, como en la evaluación obviando otros aspectos como la selección, la contratación, la entrevista y otros que son importantes dentro del proceso de la administración de recursos humanos, en el presente informe se menciona que lo mas importante de la aplicación de la evaluación del desempeño es lograr fortalecer, incentivar y encaminar a los empleados a prestar un mejor servicio y simultáneamente recibir mejores prestaciones.

Descripción del instrumento: La escala numérica de calificación evalúa a través de seis rasgos:

- Responsabilidad
- Criterio
- Relaciones interpersonales
- Actitud hacia el trabajo
- Supervisión
- Calidad humana

Cada rasgo debía ser evaluado a través de preguntas, adjudicándoles el punteo que les corresponde, así como la calificación cualitativa, para luego, promediar las calificaciones y obtener el punteo total del rasgo, cuantitativa y cualitativamente.

Períodos de evaluación

⁴ Oficina Nacional del Servicio Civil, **Ob. Cit**; pág. 24.

Para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del empleado público, como se denominó, se creó conveniente establecer dos periodos de evaluación:

- Para el empleado de primer ingreso
- Empleado ascendido

Empleado de primer ingreso

El periodo de prueba de estos empleados es de seis meses. La evaluación, en este caso, se practicaría cada mes.

Empleado ascendido

El periodo de prueba es de tres meses y la evaluación será también mensual.

Por otra parte el trabajador que ha pasado su periodo de prueba. Se considera empleado regular. La evaluación para estos, sería de tres meses.

Para efectos de calificación se utilizará un formulario en el que se evaluara al empleado semanalmente. Esto permitiría que la evaluación trimestral vaya procedida por evaluaciones semanales, acrecentando así el grado de efectividad y justicia indispensables.

Efectos de la calificación del desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación del desempeño de un empleado, la autoridad debía, estimular al trabajador que ha observado una adecuada forma de conducirse y efectividad en su trabajo, o sancionarlo con las medidas que la Ley de Servicio Civil determina en el Título V, Capítulo IV, Artículo 55 Decreto Ley Número 1748.

Los proyectos elaborados por la Oficina Nacional de Servicio Civil, son sumamente importantes, para el avance del mismo, ya que vienen a contribuir en el sentido de plantear modelos que permitan continuar con la proyección de la evaluación del desempeño aplicada a los servidores públicos en el ejercicio laboral. Asimismo proponen alternativas las cuales permiten continuar con estudios que de una u otra forma deben cumplir con parámetros que se acomoden a la modernización de la administración pública específicamente a la administración de recursos humanos la cual se encarga del reclutamiento, selección, inducción y otras funciones de personal.

Los documentos son sumamente elocuentes en cuanto a la necesidad que se tiene de normar e implementar la evaluación del desempeño, no solamente aplicarla a los trabajadores en el periodo de prueba o en vías de ascenso, sino que a todo el personal en general y de esta manera obtener el mejor rendimiento y desarrollo de los mismos en su que hacer laboral.

1.9 Aspectos salientes del proyecto de reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral

Aspectos formales

Este proyecto tiene cuatro aspectos formales novedosos que deben ser señalados.

Que dentro de las políticas del Organismo Ejecutivo, los Acuerdos de Paz, constituyen los consensos de carácter nacional, en virtud que han sido avalados por los diferentes sectores representados en la Asamblea de la Sociedad Civil y fuera de ella. Por lo que su cumplimiento progresivo debe satisfacer las legítimas aspiraciones de los guatemaltecos.

Es por ello que el Estado reconoce que la Paz firme y duradera se cimentó sobre el desarrollo socioeconómico participativo orientado al bien común, que responda a las necesidades de la población, dicho desarrollo requiere de justicia social como uno de

los pilares de la unidad y solidaridad nacional, y de crecimiento económico con sostenibilidad, como condición para atender las demandas sociales de la población.

En la búsqueda del crecimiento, la política económica debe orientarse a impedir que se produzca procesos de exclusión socioeconómica, como el desempleo y el empobrecimiento, y a optimizar los beneficios del crecimiento económico para todos los guatemaltecos. La elevación del nivel de vida, la salud, la educación, la seguridad social y la capacitación de los habitantes, constituyen las premisas para el desarrollo sostenible en Guatemala, es por ello que el Organismo Ejecutivo tiene la voluntad política de llevar a la práctica estos objetivos y con ello ofrecer la oportunidad histórica de renovar las instituciones públicas para que, en forma articulada, puedan garantizar a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

Por lo que el Gobierno reitera su compromiso de la descentralización de la administración pública, al movilizar toda la capacidad del Estado en beneficio de la población y con ello establecer un mejor nivel de servicio público, a través de la profesionalización del servicio público, tomando como base el Artículo 136 de la Constitución Política de la República de Guatemala, al garantizar a los guatemaltecos a optar a cargos públicos, sin embargo no podrán desempeñarlos quienes reúnan condiciones de capacidad, honradez y probidad. Al respecto y en concordancia con lo establecido en el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, el Gobierno debe priorizar las siguientes acciones.

- Modernizar la administración Pública, haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad. Por lo que la evaluación del desempeño constituye un instrumento que permite determinar la eficiencia y eficacia del servidor y/o funcionario público. Por lo que la concertación social a los niveles nacional, departamental, comunal y de unidades productivas rurales y

urbanas, es esencial para estimular y estabilizar la dinámica económica y social. Las instituciones del Estado deben adaptarse para llevar a cabo este papel de concertación y conciliación de intereses, a fin de poder operar con eficacia.

- Establecer la carrera del Servicio Civil, por medio de la evaluación del desempeño, ya la misma, sirve de base para recomendar ascensos adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente con las posibilidades del Estado. Por lo que la evaluación del desempeño constituye un instrumento que permite fortalecer al gobierno, y consolidar, la primacía de la persona humana como sujeto y fin del orden social, en ese orden de ideas, el gobierno reconoce la existencia de derechos inherentes a la persona inviolables, como base de todo ordenamiento jurídico. Como el caso de que todos los ciudadanos guatemaltecos tienen derecho a optar a los cargos públicos, y a ninguno puede impedirse el ejercicio de este derecho, si reúnen los requisitos y calidades que las leyes exigen. Por lo tanto, es necesario que los procedimientos de oposición se apliquen de manera sistemática a los aspirantes para que el proceso sea democrático y participativo promoviendo la carrera administrativa.
- La concertación social a los niveles nacional, departamental, comunal y de unidades productivas rurales y urbanas, es esencial para estimular y estabilizar la dinámica económica y social. Las instituciones del Estado deben adaptarse para llevar a cabo este papel de concertación y conciliación de intereses, a fin de poder operar con eficacia y eficiencia en pro de la modernización productiva y de la competitividad, de la promoción del crecimiento económico, de la eficiente prestación universal de los servicios sociales básicos que brinda el Estado.

CAPÍTULO II

2. La necesidad de crear el reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo.

2.1. Antecedentes históricos

Las practicas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo puede evaluarse.

“La historia menciona que antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales realizados por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.”⁵

En los Estados Unidos en el año 1,842, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los Jefes de Departamentos ejecutivos del servicio público Federal a hacer un informe anual, en el que se mencionaba entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el sector público. En el año de 1,845 el entonces Presidente de los Estados Unidos de América, James Polk, ordeno que esos informes le fueran enviados directamente. En el trascurso de las décadas siguientes, se experimento y se abandono una enorme cantidad de sistemas de evaluación. A partir del año 1,880, el ejercito americano desarrollo un sistema de evaluación mas funcional que impresiono al Presidente Benjamín Harrison.

⁵ David, Kenneth. **El comportamiento humano en el trabajo**, pág. 157.

“A lo largo del tiempo como se indicaba anteriormente el trabajo del hombre fue objeto de supervisión, y como consecuencia de ello se desarrollaron tres tipos de teorías con relación a la evaluación de ese trabajo o desempeño”⁶, desarrollado por el hombre, siendo estas las siguientes:

- Teoría de la máquina o de la administración.
- Teoría de la humanización o de las relaciones humanas.
- Teoría behaviorista

Teoría de la máquina o de la administración.

Se le denomina de esa manera en virtud que muchos administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina, como medio para aumentar la productividad de la empresa o Institución. Esta teoría no logro solucionar el problema de aumento de la eficiencia de la Institución o empresa.

Teoría de la humanización o de las relaciones humanas

Con esta teoría se dio un enfoque distinto a la teoría anterior (de la máquina), es decir, la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la maquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas interrogantes.

¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?

¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

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

¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías de acción?

¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes, y estudios de la materia surge una tercera teoría siendo esta la siguiente:

⁶ Ibid.

Teoría behaviorista de la administración.

Esta teoría se basa no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa o institución, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

2.2. Etimología de la palabra evaluación

Evaluación proviene del verbo “evaluar” que significa: valorar, fijar un valor a algo. De tal manera que el trasladar este asunto que nos ocupa, evaluación significara valorar el desempeño laboral de una persona, “Medir la Eficiencia, las actitudes y motivaciones de un empleado”⁷.

Se hace énfasis en esto último (actitudes y motivaciones) porque el rendimiento cualitativo y cuantitativo de un trabajador no es una demostración aislada de su potencial humano. Es sobre, todo la expresión del aporte global de sus facultades que como persona demuestra en su trabajo. Es, en suma, su realización personal la que expresa en el mundo con los demás seres humanos.

2.3. La evaluación del desempeño

Es un proceso administrativo moderno, que se desarrolla en forma sistemática de retroalimentación, para evaluar al recurso humano y que proporciona información objetiva, que se basa en criterios concretos y dinámicos, en beneficio de los servidores públicos de la organización, a efecto de participar en ascensos, transferencias, capacitación y adiestramiento constante, concientizando, una cultura de evaluación;

⁷ Cabanellas, Guillermo. **Diccionario enciclopédico de derecho usual**, pág. 135.

evitando al máximo las transgresiones o tergiversaciones en el proceso de la misma, con el objeto de mejorar la calidad de trabajo que realizan, siendo la misma un medio o vía para formarse o adquirir una carrera administrativa.

¿Por qué es un proceso?

Porque es un conjunto de operaciones a que se someten los datos para seguir un determinado fin. El caso particular de la evaluación del desempeño es:

- Encontrar problemas de supervisión al recurso humano.
- Interacción del trabajador, con el cargo que ocupa y con la institución para la cual labora.
- Falta de aprovechamiento de potencial humano para el cargo.
- Motivación e incentivos mediante ascensos, adiestramiento y capacitación constante.
- Fomentar la carrera administrativa. Para alcanzar un mejor desarrollo económico y social.

La evaluación del desempeño es un tema que ha despertado innumerables opiniones favorables y otras extremadamente adversas. Sin embargo, muy poco se ha hecho para una verificación real y científica de sus efectos.

Para algunos consideran, mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que esta siendo evaluado con relación a la organización a la cual pertenece o

pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender mas profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar de desempeño, el mayor interesado el evaluado debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber porque y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

¿Qué se entiende por evaluación?

Evaluar es: “Comparar y en el caso del desempeño, es comparar el desempeño observado con el desempeño esperado”⁸. Para definir ambos, es necesario tener presente lo siguiente:

- Desempeño esperado

Corresponde al cumplimiento deseado de los objetivos, metas, responsabilidades, asignadas y tareas encomendadas al trabajador; durante el periodo como base para definir el desempeño esperado, puede considerarse los factores de evaluación y las descripciones genéricas de los cargos.

- Desempeño observado:

Corresponde a las conductas relativas al trabajo demostradas durante el periodo y a los logros alcanzados en relación con las metas y acuerdos. Se refiere a comportamientos observados y no a meras presunciones, aquí se evalúa la conducta del individuo y no su persona.

⁸ Ibid.

En virtud de lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

¿Quiénes son los evaluados?

La evaluación del desempeño se aplicara a todas las instituciones del Organismo Ejecutivo que apliquen el Manual de Clasificación de Puestos, Resolución D-97-89 de fecha dieciséis de enero de mil novecientos noventa y siete.

¿Para que evaluar?

La evaluación es un proceso de recolección de información sobre el desempeño, a través de medios formales, con la finalidad de emitir juicios valóricos útiles para los participantes del proceso para la toma de decisiones.

¿Cuándo hay evaluación?

La evaluación del desempeño es una actividad permanente y continua durante todo el periodo correspondiente, dentro de un proceso que culmina con la determinación de los resultados finales y posterior calificación del trabajador. Es obligación de la administración pública evaluar a los colaboradores, dentro de un ejercicio fiscal. Tal como lo establece el Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil. Con el objeto de establecer el desempeño y rendimiento desarrollado por el servidor público en el periodo efectivamente laborado.

El período de evaluación se iniciará a partir del primero al 31 de enero de cada año, con el propósito de que en este período se dé a conocer a los servidores públicos las metas u objetivos de la dirección, departamento o unidad organizativa. Establecidas en el plan de trabajo anual.

El periodo de evaluación comprende el desempeño del servidor público del 1o. de enero al 31 de diciembre de cada año. Dividido en dos semestre, de la siguiente manera:

- Primer semestre: del dos de enero al 30 de junio.
- Segundo semestre: del primero de julio al 31 de diciembre de cada año.
- Periodo extraordinario. Este debe ser debidamente justificado.

La extemporaneidad de la evaluación. Se da cuando se tuviera que aplicar la evaluación del desempeño fuera del periodo establecido en el reglamento, el jefe superior jerárquico, del servidor público, deberá justificar la acción a la unidad de Recursos Humanos o de Personal y esta a su vez comunicara por escrito con cinco días de anticipación a la Oficina Nacional de Servicio Civil, quién a través del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos, evaluara las causas por las cuales se aplica la evaluación del desempeño fuera de los periodos estipulados en este reglamento. Dichas causales tienen que ser debidamente justificadas. Sin perjuicio de las responsabilidades en que incurren los funcionarios, de acuerdo a las sanciones a que se refieren los Artículos 74 y 75 de la Ley de Servicio Civil.

2.3.2. Clases de evaluación

“Las evaluaciones será de tres clases”⁹: de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

- Evaluación de Ingreso

La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentre en el período de prueba. Tal como lo establece el Artículo 54 de la Ley de Servicio Civil. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular. La Autoridad Nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente después del periodo a que se refiere el Artículo indicado anteriormente, en donde se declare al nuevo servidor público empleado regular, o confirmarlo en el cargo en caso de ascenso. Dicha resolución o acuerdo se notificara por lo menos diez días antes de finalizar el período probatorio a la Oficina Nacional de

⁹ Oficina Nacional del Servicio Civil, **Ob. Cit**; pág. 24.

Servicio Civil, quien emitirá la certificación correspondiente. Copia de esta notificación se remitirá al empleado.

Dentro del periodo de prueba, la Autoridad Nominadora, a través de la dirección, departamento o unidad de recursos humanos, podrá evaluar mensualmente al empleado de primer ingreso o confirmarlo en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determina que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los periodos máximos que fija para el efecto la ley.

- Evaluación ordinaria

La evaluación ordinaria es aquella que determina el desempeño y rendimiento del servidor público. Dividido en dos semestres, de la siguiente manera:

- Primer semestre: del dos de enero al 30 de junio
- Segundo semestre: del primero de julio al 31 de diciembre de cada año

Deberá realizarse, por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros.

Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá efectuarse una nueva evaluación, en un periodo no mayor de tres meses contados a partir de la primera evaluación. La nueva tiene como finalidad establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación se considerará extraordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil.

- Evaluación extraordinaria

La evaluación extraordinaria es la que permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación tiene

como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de la aplicación del Artículo 73 de la ley de servicio Civil o en su caso contrario la aplicación de las medidas correctivas.

2.3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

- Generales
 - Establecer la necesidad de crear un Reglamento General de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo, la cual servirá de base para recomendar ascensos, capacitaciones e incrementos salariales, traslados, permutas de acuerdo con la escala correspondiente y a las posibilidades del Estado. Tal como lo establece la Ley.
 - Reconocer el buen y deficiente desempeño y cumplimiento laboral, dando mayor transparencia y equidad a la carrera laboral, del servidor público.
- Específicos
 - Determinar el nivel de rendimiento laboral de todos los servidores del organismo ejecutivo, a través de la evaluación del desempeño, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo y de esa forma proporcionar un mejor servicio público.
 - Que a través de la evaluación del desempeño se pueda proporcionar a los trabajadores del organismo ejecutivo, compensaciones o incentivos con base a los resultados.
 - Que cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

- Construir los antecedentes de los servidores públicos, de modo tal que cada nuevo jefe pueda conocer rápidamente sus desempeños.
- Obtener información para planificar actividades futuras y detectar necesidades de capacitación.
- Asistir a los organismos del Sector Público Nacional en programas para la modernización de la gestión, el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, y la incorporación de nuevas tecnologías de información.
- Organizar los registros requeridos para el seguimiento y evaluación del funcionamiento del sistema y elaborar los programas que facilitaran la consulta y utilización de los mismos por parte de las jurisdicciones y entidades comprendidas en el sistema.
- Construir un sistema permanente de evaluación de la capacitación que produzca información sobre la contribución específica de esa a una gestión pública transparente efectiva y de calidad mediante un Programa de Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Administración Pública.

2.4. Medidas correctivas de la evaluación del desempeño

- Capacitación. Las instituciones que están siendo poco productivas necesitarán capacitar a sus empleados.
- Análisis de sueldos y salarios. Comparará el desempeño con la remuneración de los empleados de una manera detallada, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto. También se comparará con los demás niveles de la organización para buscar relación proporcional entre los mismos niveles de la estructura organizacional.

- Solución de problemas. Cuando una situación determinada requiere de una evaluación para conocer sus causas y solucionar la dificultad.
- Reestructuración de personal. Una evaluación de desempeño ayuda cuando por cualquier causa es necesaria una reestructuración. Esta evaluación puede contribuir a determinar como tendría que ser la nueva estructura.
- Revisión de desempeño
Es necesario revisar el comportamiento del empleado que este relacionado con el trabajo.

2.5. Principios de la evaluación del desempeño

Chiavenato resumió en cuatro los principios básicos sobre los que sustenta la evaluación del desempeño, siendo estos:

- Objetividad.
- Técnico científico
- Dinámico
- Motivación y comunicación

- Objetividad

Debe ser un procedimiento basado en la racionalidad, es decir real, practico y administrado con ecuanimidad.

- Técnico científico

Debe estar conformado por un conjunto de aspectos escogidos y evaluados bajo normas y procedimientos validos y confiables.

- Dinámico

La evaluación del desempeño es un proceso que debe ser actualizado permanentemente.

- Motivación y comunicación

La evaluación del desempeño fortalece el proceso de desarrollo del recurso humano al proporcionar mecanismos que lo impulsan hacia el logro de los objetivos tanto empresariales como del mismo empleado o trabajador. Sin embargo, a estos cuatro se le debe implementar la retroalimentación, la cual es un principio importante en la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la preparación de los empleados deben ser una actividad positiva cotidiana. La revisión anual o semestral debe ser sencillamente una extensión lógica del proceso diario de supervisión.

2.6. Uso de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución” ¹⁰. Para alcanzar ese objetivo básico, (mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución) la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- La vinculación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- incentivo salarial por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto-perfeccionamiento del empleado

¹⁰ Pinzón, Mario. **La evaluación del desempeño como una fortaleza en la administración de personal para la pequeña y mediana empresa dentro de la industria de calzado en la ciudad de Guatemala**, pág. 32.

- Informaciones básicas para la investigación de los recursos humanos
- Estimación de potencial de desarrollo de los empleados.

2.7. Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño como proceso nos permite conocer y valorar el comportamiento laboral del personal durante un periodo dado y contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos de una organización y/o institución, su utilización permanente ofrece beneficios importantes por consiguiente, cuando esta bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente:

- El jefe
- El servidor público.
- La institución.
- La comunidad.

Beneficios para el jefe:

El jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los servidores públicos, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

Beneficios para el servidor público:

- Conoce las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y asimismo según él, sus puntos débiles y fuertes;
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto para mejorar su desempeño (Programas de entrenamiento, seminarios etc.) y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, mas esmero, mas atención en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.) y
- Tiene condiciones para hacer auto-evaluaciones y auto-critica para su auto desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la institución

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias, y
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de

crecimiento y de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Por otra parte existen otros beneficios o ventajas en términos generales que son:

- Mejora el desempeño
Mediante la retroalimentación sobre el desempeño; el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación
Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento para la compensación de su trabajo
- Decisiones de ubicación
Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Necesidades de capacitación y desarrollo
El desempeño insuficientes pueden indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Plantación y desarrollo de la carrera profesional
La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Impresión de la información

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción de puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- Desafíos externos

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas y otras. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.8. Factores influyentes en el desempeño

“Existen factores ambientales que son determinantes en el desempeño de los empleados los cuales deben ser tomados en cuenta”¹¹, ya que los afectan directamente estos son:

- Condiciones físicas
- Iluminación
- Ruido
- Temperatura
- Equipo
- Materiales
- Educación, supervisión, políticas
- Diseño organizacional

¹¹ **Ibid.**

- Capacitación

Todos ellos, muchas veces aunque los empleados no lo noten directamente los afectan en su desempeño y el mejoramiento o modificación de los mismos puede influir en la eficiencia laboral.

El ser humano tiende mucho a necesitar motivadores que lo incentiven a modificar sus actitudes y estos factores pueden utilizarse de esta manera. Los motivadores no tienen que ser específicamente monetarios, por lo que los administradores de personal deben ser creativos en sus métodos de motivación.

2.9. Proyección en la evaluación del desempeño

Toda institución necesita saber quienes son los mas destacados, quienes requieren mas adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad o prosperidad de la misma. Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento, las evaluaciones serán mas objetivas y útiles si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Y estos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea.

En la carrera de todo empleado su rendimiento (desempeño) será vigilado y evaluado de modo periódico, su sueldo, rango y responsabilidad dependerá de cómo cumpla con los criterios de rendimiento.

La evaluación del desempeño es útil tanto para el empleado como para la corporación.

Permite medir el ritmo del desarrollo laboral de la empresa, detecta las cualidades y deficiencias por lo cual, el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea, ayuda a encontrar el tipo adecuado de trabajo y a cumplirlo en forma satisfactoria.

Una buena evaluación del desempeño de un empleado descubre sus deficiencias o limitaciones en determinada habilidad, conocimiento o actitud psicológica, una vez identificada la falla, es posible vencerla con adiestramiento formal más riguroso.

Al igual sirve para cuantificar la eficacia de un programa de adiestramiento ya que establece la parte del desempeño que ha mejorado una vez concluido el adiestramiento.

La evaluación del desempeño es importante para los empleados porque a través de la misma pueden saber cual ha sido su desempeño, el conocimiento del progreso o adelanto personal es indispensable para conservar una mentalidad de superación en las tareas que se realice.

2.10. Oposición a la evaluación del desempeño

Los sindicatos se apartan de ser partidarios de apoyar los programas de esta índole. Por lo regular la principal fuente de impugnación. Su resistencia se debe a una incomprensible motivación de brindar la máxima seguridad a sus agremiados.

Los sindicatos tradicionalmente han estado comprometidos con el principio de antigüedad como criterio decisivo en las decisiones sobre el bienestar y aumentos salariales.

Si tales decisiones se basaran en la antigüedad exclusivamente, no habría mucha necesidad (y mucho menos esperanza) de un sistema de estimación de méritos o capacidades, como el de la evaluación del rendimiento.

Por fortuna son poquísimos los casos en que el sindicato impone la antigüedad como el elemento clave en las decisiones acerca del personal.

Casi todos los sindicatos admiten que ha de tenerse en cuenta la capacidad del empleado, pero aun así la antigüedad sigue siendo el contexto decisivo dentro del cual se toman las decisiones.

En la práctica, ello significa que incluso si se evalúa la capacidad, este criterio ocupa un lugar secundario. Los empleados que llevan más tiempo en la empresa tienen ventajas sobre los de menos antigüedad, sin importar que los segundos sean más eficientes.

Otra fuente de oposición para la evaluación del desempeño lo constituye el empleado. A nadie le gusta ser evaluado ni sometido a un test, sobre todo si piensa que los resultados le serán poco favorables. A menudo los empleados manifiestan hostilidad y suspicacia ante la posibilidad de ser evaluados en el lugar de trabajo.

Los gerentes o directores también pueden oponerse a los programas de evaluación del desempeño, a veces se limitan a cumplir con las finalidades del programa pero sin dar a nadie una mala calificación ya que lo único que les interesa es conservar la paz y armonía en su departamento. Cuando a la oposición individual se agrega la resistencia de un sindicato, la compañía casi siempre está condenada al fracaso, sin embargo, lo mismo ocurrirá con el empleado, el gerente y el supervisor negativo.

¿Por qué la evaluación del desempeño no es aceptada por los sindicatos?

El sindicato, es un actor que es parte central dentro del proceso de la evaluación del desempeño. En virtud que exige transparencia, incorporando instancias deliberativas, de ajuste o de control; de él depende la auténtica posibilidad de eficacia de la herramienta (evaluación del desempeño); por ello aparece como tan difícil implantar la evaluación de desempeño y sacarle algún uso si simultáneamente se intenta destruir la identidad autónoma, institucionalizada de los trabajadores que se manifiesta a través de la existencia de un sindicato.

2.11. Fuentes de error en la evaluación del desempeño

Se tiende a juzgar a la gente y las cosas conforme a nuestros propios temores o preferencias. “La apreciación de una persona repercute en las religiones, las razas, el modo de vestir y otros”¹². Por ello hay que evitar el error posible y de esta manera no juzgar el trabajo de unos como único y el de otros como rustico cuando puede ser sucediendo lo contrario. Como puede conocerse si dos secretarias si están trabajando igual, si el jefe reporta que una de ellas toma noventa palabras por minuto y la otra toma cincuenta, y cuando se aplica una revisión del trabajo de ambas nos damos cuenta que la primera tiene cuarenta faltas, mientras la segunda ninguna, ¿ A quien le daría usted la nota máxima de desempeño. Bien es por ello que es sumamente importante establecer los errores en la evaluación del desempeño, siendo estos los siguientes:

- Efecto de halo
 - Parcialidad constante o sistemática
 - Error por la ejecución mas reciente
 - Error por la información insuficiente
-
- Efecto de halo

Consiste en la conocida tendencia a juzgar todos los aspectos del compartimiento de una persona con base a un solo atributo o rasgo. Si alguien nos parece muy simpático, amistoso y afable, propendemos a evaluarlo de modo mas positivo en el resto de las características. Una forma de controlar el efecto de halo es hacer que varias personas evalúen al mismo sujeto y reunir todos los puntos de vista necesarios.

¹² David, Kenneth. **Ob. Cit**; pág. 152.

- Parcialidad constante o sistemática

Consiste en que los calificadores se basan en sus propios criterios y exigen mas a sus subordinados y de esta manera cada uno le brinda una calificación distinta sin llegar a un consenso y por lo tanto no es una calificación exacta .

- Error por la ejecución mas reciente

Consiste en que la evaluación del desempeño suele practicarse periódicamente cada seis o doce meses. Por tanto, es natural que la estimación se basa en la conducta mas reciente del empleado, sin atender o poder recordar su eficiencia en el lapso transcurrido desde la última evaluación. Por ejemplo, a causa de problemas conyugales o de salud, un trabajador puede empezar a faltar en su puesto pocas semanas antes de la evaluación del desempeño, también puede suceder que, al saber que van a evaluarlo, mejora mucho su desempeño laboral, poco antes de que se de una opinión sobre él. Una manera de reducir el problema es establecer valoraciones mas frecuentes, al acortar el intervalo entre ellas, disminuirá la tendencia a olvidar la conducta típica del empleado. También ha resultado útil informar a los supervisores sobre la posibilidad de error por la ejecución mas reciente.

- Error por la información insuficiente

Cuando llega el momento de efectuar la evaluación del desempeño, el supervisor tiene la obligación de dar un juicio sobre sus subordinados sin importar si los conoce bastante bien y puede ser objetivo. Se ven obligados a cumplir con esa ingrata tarea, pues si admite ante sus superiores que no conocen a sus empleados los tacharan de ineficientes.

La mejor solución a este problema radica en implantar un programa educativo que enseña a los supervisores la utilidad de las evaluaciones, el daño que causan las estimaciones hechas sin suficientes datos, el derecho a negarse a dar una opinión

sobre aquellos empleados a quienes no conozcan bien y la seguridad de que su negativa no será objeto de represalias.

2.12. Desarrollo de un programa de evaluación del desempeño

Por lo general el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad primordial de supervisar y coordinar el programa de evaluación del desempeño. Los jefes de los Departamentos son los que brindan los lineamientos necesarios al programa.

Por ejemplo; los objetivos de un programa de evaluación del desempeño propuestos por la Traverler insurance Company tienen la mayor similitud con los objetivos de otras organizaciones en donde se aplica la evaluación del desempeño.

- Dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con su supervisor acerca del desempeño y los estándares del mismo.
- Da al supervisor una manera de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de los empleados.
- Proporciona al supervisor información que le permite recomendarle un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.
- Proporciona una base de recomendaciones salariales, ascensos y promociones del personal.

Las investigaciones han demostrado que se utilizan mas las evaluaciones del desempeño como base para las decisiones de remuneración, para determinar los sueldos mejorar los puestos de trabajo y brindarle retroalimentación a los empleados respecto a su desarrollo como por ejemplo:

- Ascensos

- Transferencias o
- Descensos

Antes de realizar cualquier evaluación es necesario definir claramente y comunicarle al empleado los estándares con los que se evaluará el desempeño, los mismos deben basarse en requisitos relacionados con el puesto, en el análisis del puesto y las descripciones del mismo. Cuando se establezcan en forma adecuada los estándares, estos traducirán los requisitos del puesto en niveles de desempeño aceptable o inaceptable del empleado.

¿Por qué fracasan los programas de evaluación del desempeño?

En la práctica, a veces los programas formales de evaluación del desempeño muestran resultados decepcionantes, esto se debe:

- La falta de apoyo de la alta dirección
- Ausencia de estándares relacionados con el puesto
- Parcialidad de los evaluadores
- Demasiadas formas de evaluación que evaluar por personas
- Uso de programa con propósitos en conflicto.

Al igual que sucede con todas las funciones de recursos humanos, si falta el apoyo de la alta dirección, el programa de evaluación no tendrá éxito, ni siquiera el programa mejor concebido funcionara en un ambiente en el que los superiores no exhortan a los evaluadores a tomar en serio el programa.

Para resaltar la importancia de esta responsabilidad, la alta dirección debe anunciar que la efectividad para evaluar a los subordinados es un aspecto por el que se evaluará a los calificadores mismos.

Entre otros de los motivos por los que los programas de evaluación del desempeño pueden no producir los resultados deseados que se requieran están los siguientes:

- Los gerentes consideran que no se derivara ningún beneficio, o casi ninguno, del tiempo y energía dedicados a la evaluación del desempeño.
- A los gerentes les desagrada el enfrentamiento personal de las entrevistas de la evaluación con los empleados.
- Los gerentes no cuentan con la habilidad suficiente para llevar a cabo entrevistas de evaluación.
- El rol de juez en la evaluación entra en conflicto con el rol de ayuda al desarrollo de los empleados.

Una de las preocupaciones principales de los empleados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño ya que ese proceso es esencial en muchas decisiones de la administración de recursos humanos. Los empleados que creen que el sistema es injusto pueden considera que la evaluación del desempeño es una pérdida de tiempo y salir de la entrevista con sentimientos de ansiedad o frustración. También pueden percibir el cumplimiento del sistema de evaluación como algo superficial y así limitarse a adoptar un papel pasivo.

La política en la organización puede representar una limitación hasta las evaluaciones justas. Por ejemplo, los gerentes pueden elevar y distorsionar las calificaciones por el deseo que sus empleados reciban sueldos mas altos o porque las altas calificaciones les hagan quedar bien como gerentes. Tal vez los gerentes quieran deshacerse de los empleados problemáticos para pasarlos a otros departamentos, valiéndose de alteraciones en sus calificaciones.

2.13. Métodos de la evaluación del desempeño

- Administración por objetivos

“Es una filosofía de administración propuesta originalmente por Peter Druker en el año de 1954”¹³. Busca juzgar el desempeño de los empleados con base en su éxito para lograr los objetivos que han establecido a través de la consulta con sus superiores.

Es un sistema que conlleva un ciclo que inicia al establecer las metas y objetivos comunes de la organización y en última instancia regresa a ese paso, es decir, retorna a las metas solo que esta vez con nuevos objetivos por parte de los empleados que están llevando este método.

Para que los programas de administración por objetivos tengan éxito, deben reunir varios requisitos:

- Los objetivos establecidos en cada nivel de la organización deben ser cuantificables y mensurables tanto a largo como a corto plazo.
- Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado.
- Escala de puntuación:

Es el método más antiguo y más común en la evaluación del desempeño, es un método en que el evaluador concede una evaluación basada únicamente en las opiniones de las personas que confieren la calificación.

- La lista de verificación

Son valores que permiten la cuantificación para obtener calificaciones totales, tal el caso del siguiente ejemplo:

¹³ Koontz Henderson, Weihnrich. **Administración: una perspectiva global**, pág. 23.

Realiza, horas extras el trabajador si se le pide, esta actitud tiene el valor de 6.5 de esta manera se le van adjuntando calificaciones a cada actitud del trabajador hasta llegar al volumen del trabajo.

- Método de selección forzada

El evaluador selecciona frases descriptivas del desempeño del empleado como por ejemplo:

Aprende con rapidez, su trabajo es preciso y confiable, trabaja con gran empeño y otras. Esto provoca que el evaluador seleccione las afirmaciones más descriptivas de las preguntas. Los especialistas en el manejo de personal agrupan los puntos en categorías determinadas de ante mano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

- Método de registro de acontecimientos críticos

Consisten en que el evaluador lleva una bitácora diaria en su computadora personal (en el lugar del Trabajo) en esta se consigna las acciones mas destacas positivas o negativas que se ejecuten. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características:

- Se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación por ejemplo los meses de febrero a abril.

- Se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control solo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.
- Escala de calificación conductual

Consiste en la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenido de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño, por ejemplo:

Desempeño sobresaliente, notables aceptables, con deficiencias ligeras notables o inaceptables. Este método, solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder hacer efectivo y de administración práctica.

- Método de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el empeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones son conocidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre el incremento de pago basados en el merito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Entre los métodos de evaluación de grupos se encuentran:

- Método de categorización
- Método de distribución forzada
- Método de comparación por parejas

- Método de categorización

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Es decir que el empleado que reciba la mas alta calificación sea igual al que reciba la mas baja. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales de acontecimientos recientes, si bien es posible que lleve a cabo la puntuación dos o mas evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

- Método de distribución forzada

En este método se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Es decir, el evaluador distribuye cien puntos entre sus subordinados (colaboradores término actual) de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Y confiere la puntuación mas alta al mejor empleado. Ejemplo: Carlos Gómez tiene diecisiete puntos mientras Francisco Trediño tiene cuatro puntos.

- Método de comparación por parejas

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Es decir, el número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se pueden sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. Es decir, si un trabajador es seleccionado diez veces, pasa a ser el mejor pues, los demás de su grupo únicamente han sido elegidos dos, cinco o seis veces en su evaluación de lo que se hace.

- Métodos de evaluación del desempeño con proyección al futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado que se analizaron, semeja un poco el intento de conducir un país basándose

tan solo en libros de historia. Es decir, solo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá en el futuro. Los métodos de evaluación del desempeño con proyección al futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o del establecimiento de objetivos del desempeño que se presentan a continuación.

- Auto evaluación

Consiste esencialmente en llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación, la misma puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se auto evalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta al desarrollo individual.

Cuando las auto evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales en el futuro.

Como es obvio las auto evaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea esta orientada al desempeño pasado o futuro.

Sin embargo, el aspecto más importante de las auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento

- Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden

medir un progreso. Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el mismo reciba retroalimentación periódica.

- Evaluaciones psicológicas

Consiste en medir o evaluar del individuo y no su desempeño.

La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas con detenimiento, pruebas psicológicas, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales de motivación y otras mas, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro el trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada) Puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones dependen en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

- Métodos de los centros de evaluación

Esta se basa en un método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse

para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad (con detenimiento), exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen varias mesas redondas y ejercicios de estimulación de condiciones reales de trabajo actividades todas en las que se va siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de tomas de decisiones el desempeño potencial en forma realista.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo mas objetivo posible.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información par la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta un setenta y cinco por ciento de los casos.

2.14. Capacitación de las personas que aplicaran la evaluación del desempeño

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluye en estos manuales pautas para la conducción de las evoluciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como por ejemplo: Muestra iniciativa o proporciona ayuda oportuna.

Por lo general, las sesiones de capacitación para evaluadores se propone la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

2.15. Entrevistas de evaluación

Las mismas se constaran como sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación del pasado y su potencial hacia el futuro. El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de convencimiento
- El dialogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento mas comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera, en el enfoque de dialogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoria sobre la formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoria o reubicación.

- Lineamientos de entrevista
 - Destacar los aspectos positivitos del desempeño del empleado.
 - Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
 - Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente que prevalezca un mínimo de interrupciones.
 - Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño: dos o más es recomendable, y aun más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
 - Ser especifico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
 - Centrar sus comentarios (positivos o negativos) en el desempeño y no en los atributos personales.
 - Guardar calma. Y no discuta con su evaluando.

- Identificar y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sean necesarios.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

2.16. Importancia de la evaluación del desempeño

La posibilidad de verificar si el desempeño de un profesional, técnico y operario se ajusta a las pautas o estándares establecidos, constituyen una necesidad permanente de las instituciones, organizaciones o empresas, dado entre otros, el siguiente:

- La necesidad de posibilitar un permanente desarrollo de los recursos humanos, con base a un enfoque humanístico que promueva el crecimiento y realización de las personas.
- Las recientes presiones por una mayor competitividad en un mundo de cambios acelerados.

Es por ello que la evaluación del desempeño constituye la gran herramienta para promover y asegurar ambos asuntos.

Una institución, organización o empresa puede volverse insostenible si no adopta la cultura de la evaluación.

La evaluación del desempeño, a su vez, no va separada de otros factores importantes que intervienen en una política de personal y de desarrollo de recursos humanos y que se debe expresar en las modalidades de reclutamiento la objetividad y

frecuencia apropiada en los procesos evolutivos, los sistemas de estímulos, promoción y sanciones, la armonización de dicha política con la legislación laboral, las condiciones generales de trabajo y finalmente la capacitación como una de las formas de reaccionar a la verificación de desempeños deficientes o a nuevos estándares de desempeño resultados de innovaciones tecnológicas y/o modificaciones en la estructura organizativa y funcional.

¿Por qué aplicar la evaluación del desempeño en las organizaciones?

Siendo la evaluación del desempeño la verificación de si el desempeño de una persona en el contexto de una institución, organización o empresa, se apega a los objetivos establecidos y a los estándares de rendimiento previstos para el cumplimiento a tales objetivos. Por lo anterior se estima que si no se aplica la evaluación del desempeño, de que manera se sabrá del rendimiento del personal,

¿Qué se debería de hacer en el caso del personal que obtendrá ascensos?

Como tal el proceso evaluativo se traduce en un análisis de discrepancia en el que acontecen tres momentos de significativa importancia.

- La comparación (que incluye medición) Entre un desempeño y su norma o modelo.
- Las decisiones que se deben tomar en cuenta a partir de los resultados de la comparación.
- valorización.

¿Qué se requiere para poder evaluar el desempeño?

Se requiere en primer lugar, la existencia de una política de personal, dentro de la cual se articulan los siguientes elementos:

- Modalidad de reclutamiento
- Objetividad y frecuencia apropiada en los procesos evaluativos
- Sistema de estímulos adecuados a cada trabajador
- Promoción
- Armonización de las políticas organizacionales de la empresa con la legislación laboral
- Condiciones apropiadas de trabajo

Finalmente la capacitación como una de las formas de reaccionar ante desempeños deficientes o a la introducción de nuevos estándares de desempeño. Es también importante haber dado ciertos pasos en la adopción de una cultura de Evaluación, lo cual implica el conocimiento y valoración por parte de todos los miembros de una institución, organización o empresa, acerca de la importancia de la evaluación como forma de asegurar las respuestas a las crecientes presiones por una mayor competitividad en un mundo de cambios acelerados. Hay también que posibilitar un permanente desarrollo de los recursos humanos, con base a un enfoque humanístico que promueva el crecimiento y realización de las personas .esto implica la perdida del temor a los procesos evaluativos, superando el carácter persecutorio con que a menudo son percibidos por aquellos que el desempeño debe ser evaluado.

Se requiere también haber establecido con claridad los objetivos propios de determinados desempeños y el grado o nivel de rendimiento en un periodo determinado (trimestre, semestre, etc) para ello es imprescindible disponer no solo de descripción de puestos de trabajo, responsabilidades a cumplir (Previo a la propuesta lógica de

objetivos), modalidades de cumplimiento, esquemas para análisis de tareas y escalas de valoración del rendimiento. Todo esto puede resumirse en la necesidad de disponer de perfiles de desempeño, los cuales se constituye en la norma o modelo con las cuales podrán ser comparados los desempeños concretos del personal.

Es necesario disponer de forma sistemática para los proceso evaluativos, que permiten tanto la mediación con la valoración para alcanzar la mayor objetividad posible.

Es de extrema importancia que se incorpore la evaluación del desempeño, toda vez que, con frecuencia los desempeños deficientes de los actores evaluados podrían deberse no a su falta de esfuerzo y dedicación ni a su ignorancia del rol que deben cumplir, si no a aspectos institucionales tales como:

- Deficiencias en la gerencia
- Limitadas condiciones generales de trabajo
- Bajos niveles salariales
- Defectos en la estructura organizativa y funcional y otros que se consideren deben relacionarse con el proceso.

Se considera de extrema importancia que el sujeto evaluado en cuanto a su desempeño, conozca exclusivamente las reglas del juego aplicada a los procesos evaluativos y tenga oportunidades reales de discutir con sus supervisores, los resultados de los procesos evaluados y de ser necesario, apelarlos ante una instancia adecuada. (juicio arbitral). Asimismo debe tener acceso a los resultados de la evaluación del desempeño a efecto de disponer de mayores elementos que le permitan interpretar y valor los resultados de los demás procesos.

¿Qué sucede cuando no se evalúa o se evalúa mal el desempeño?

- La institución, organización o empresa renuncia a su crecimiento y desarrollo.
- Se vuelve insostenible, viéndose afectada en su eficiencia y eficacia y auto condenándose a que sus actividades y resultados carezcan de impacto en la sociedad.
- La institución organización o empresa, renuncia a promover el desarrollo integral de las personas que forman parte de ella, negándoles la posibilidad de enfrentar la mala evaluación por parte del evaluando con pocas expectativas de rebatir el pensamiento o condición errónea que se cree que es viejo y anticuado y se encuentra en desuso en relación al personal, negándoles un derecho adquirido. Cuando las causas son otras.

Hay instituciones, organizaciones o empresas que rechazan la evaluación, ya sea porque no lo hacen o porque lo hacen mal. A veces esto no les preocupa.

¿Por dónde comenzar a evaluar el desempeño?

- Revisar las políticas del personal.
- Dar pasos en cuanto a la futura evaluación. Identificar su importancia y perderle el miedo, para lo cual la información y las acciones de motivación tienen una importancia determinante.
- Comprender, discutir y aceptar que la evaluación no es un proceso simplista ni ritual con el que se cumple de vez en cuando para tranquilizar conciencias. Se trata de procesos complejos que deben incorporarse a la cultura y quehaceres institucionales u organizacionales empresariales y que se relacionan con la supervivencia, crecimiento y desarrollo de entidades y personas.

- Elaborar una propuesta técnica para la evaluación del desempeño y si es posible discutirla con todos los miembros de la institución cuyos desempeños serán evaluados. Es necesario aceptar sus sugerencias e incorporar sus recomendaciones.

2.17. Acciones correctivas

El objetivo básico de la evaluación del desempeño es tomar decisiones para corregir las deficiencias, por lo que la entrevista con el empleado debe dar información sobre estas en el rendimiento, así como las bases para planificar su mejoramiento. Por lo tanto, después de una evaluación el empleado y el supervisor deben acordar ideas y planes para acción correctiva. Sin ella las deficiencias del personal continuaran y se harán probablemente mas graves. Algunas veces los empleados cuyo rendimiento esta por debajo del normal, no entienden exactamente lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que saben cuales son sus responsabilidades, la acción correctiva se facilitara para mejorar el rendimiento. Por ello, muchas organizaciones realizan evaluaciones y entrevistas frecuentes a los empleados nuevos. A continuación se describen las principales acciones a seguir:

- Capacitación para el puesto

La evaluación puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma mas eficaz o de darle instrucciones para acrecentar su conocimiento y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

La mayoría de los empleados tienen talentos e intereses que podrían ser aprovechados tanto por ellos mismos como por la institución y / o organización.

Capacitación significa, hacer a uno apto, habilitarle para algo. Que las actividades que enseñan a los empleados la forma en que deben desempeñar su

puesto actual. Esta proporciona al empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización.

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda la vida. Es por esta razón que las organizaciones se ven obligadas a invertir tiempo y dinero en capacitación formal. La competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a las empresas a incrementar los gastos de capacitación.

Para realizar cualquier programa de capacitación es necesario evaluar las necesidades y objetivos que se quieren alcanzar con ella.

Al momento de tener identificadas las necesidades, se puede determinar el tipo de capacitación adecuada a utilizarse y analizar si este cumple con los objetivos planeados. La capacitación puede utilizarse cuando se detecta altos índices de accidentes, niveles bajos de motivación, etc. Sin embargo, no debe utilizarse siempre como respuesta a dichos problemas.

Puede realizarse tanto cuando un empleado es nuevo como cuando es necesario mejorar el desempeño de los que ya son miembros de la organización. A continuación se mencionan algunos procedimientos que los jefes de personal pueden utilizar para determinar las necesidades de capacitación de personal.

- Evaluación del desempeño

El trabajo de cada empleado se mide a través de normas y objetivos de desempeños establecidos para su trabajo.

- Análisis de los requisitos del puesto

Se examina las destrezas y conocimientos especificados en la descripción del puesto.

- Estudio de recursos humanos

A los jefes de personal y al personal en general se les solicita describir cuales son los problemas que están teniendo en su puesto y que acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.

Existen distintos tipos de capacitación en cuanto el lugar para ella, la cual depende del costo, contenido, objetivos y otros. Común mente estas se realizan al puesto debido a la sencillez y por lo general, es de menor costo. Sin embargo, en algunos casos es necesario que se realice fuera del ambiente de trabajo.

- Traslados

Un traslado implica la colocación de un individuo en otro trabajo, cuyos deberes, responsabilidades, posición social y remuneración son aproximadamente iguales a los del trabajo anterior. Un traslado puede requerir que un empleado cambie de grupo laboral, lugar de trabajo, horario o unidad de la organización, y aun puede hacerse necesario el mudarlo a otra área geográfica. Los traslados facilitan la colocación de empleados en trabajos en los cuales hay mayor necesidad o mejor utilización de sus habilidades.

También permiten ubicar a los empleados en empleos preferidos por ellos y que pueden ejercer mas efectivamente; a veces los traslados facilitan que los empleados se unan a un grupo de trabajo dentro del cual puedan trabajar mejor. Puesto que es probable que ocurra alguna perdida de eficiencia mientras que los empleados trasladados van aprendiendo y adaptándose a sus trabajos nuevos, hay que apoyarlos con la capacitación para el puesto y mantener algún grado de control sobre ellos.

- Promociones

Una promoción implica un cambio de asignación de un trabajo de nivel mas bajo a uno de nivel mas alto dentro de la organización. Normalmente, el trabajo nuevo trae un aumento de sueldo y de posición social y exige mas en el termino de la responsabilidad o de las pericias requeridas. Al igual que en los casos anteriores se debe apoyar con capacitación tanto antes de la promoción como durante las primeras semanas después de producirse ésta.

Las promociones permiten que una organización utilice mas efectivamente cualquier talento, habilidad y destreza que hayan desarrollado los individuos . la oportunidad de obtener una promoción sirve como incentivo para que individuos mejoren sus capacidades y su rendimiento. También puede servir como una recompensa y como evidencia del agradecimiento de la organización por logros anteriores. Si se administra adecuadamente, el programa de promoción sirve para mejorar la moral y la eficiencia de los empleados.

Los dos criterios principales para determinar promociones son el mérito y la antigüedad.

El término mérito se refiere tanto al rendimiento anterior como de las habilidades, abarca las calificaciones del rendimiento, los registros del historial individual y los resultados de pruebas profesionales pertinentes para el nuevo puesto. La antigüedad se refiere a la cantidad de tiempo que un empleado lleva trabajando para la institución.

Al reconocer el mérito y la antigüedad, el problema no es escoger entre los dos factores; el problema es determinar cuanta importancia hay que dar a cada uno de ellos.

- Descensos de rango

Un descenso de rango consiste en un cambio de asignación a un trabajo de nivel mas bajo en la organización, el cual requiere menos habilidad, responsabilidad, posición social y pago. Se puede poner a un empleado en un trabajo de nivel mas bajo la causa de una reducción en la cantidad de posiciones del tipo ya ocupado por el individuo, o porque su rendimiento no ha sido satisfactorio. Se puede utilizar el descenso de rango como una medida de disciplina para castigar al empleado por no corregir sus deficiencias o no seguir las políticas, reglas o normas existentes.

En la práctica es difícil e ilegal, en algunos países, ya que es una decisión que afecta las condiciones de trabajo fundamentales en lo que respecta al sueldo, horario o cambio de lugar físico. Además un descenso de rango puede crea problemas emocionales, a causa de los efectos psicológicos que puede tener tal acción sobre el empleado descendido. Cuando se toma la medida es muy importante dar toda la ayuda posible al empleado afectado.

A veces puede ser preferible otra línea de acción que el decidir un descenso. Cuando empieza a debilitarse o a ser insuficientes las habilidades y pericias de un empleado que lleva muchos años de servicio, se puede resolver el problema traspasando algunos de los deberes a otros, mientras se mantienen inalterados el titulo y el pago. En otros casos, se puede resolver el problema dando a la persona una promoción simbólica, es decir, creando una posición de jerarquía nominal pero con relativamente poca autoridad y responsabilidad.

- Despidos

El despido ha de ser la última instancia y debe hacerse toda clase de esfuerzo por evitarlo. En ocasiones las organizaciones tienen necesidad de reducir el tamaño de su esfuerzo laboral como resultado de una reducción en cantidad de trabajo disponible, de la eliminación de ciertos trabajos a causa de una organización o por cambios

tecnológicos y condiciones económicas deficitarias o mejoras en la eficiencia de producción.

- Motivación

Es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Una de las teorías de la motivación mas ampliamente conocida es la teoría de la Jerarquía en donde se ven las necesidades humanas en forma de una pirámide, que asciende desde el nivel mas bajo al mas alto, llego a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

- Necesidades fisiológicas

Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

- Necesidades de seguridad

Se trata de las necesidades libres de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo. Estas necesidades son las que tienen que ver con la protección y las amenazas. El impulso por lograr seguridad económica y laboral se incluyen en esta categoría. El deseo de mantener cuentas de ahorro y varias formas de seguro podrían ser consideradas como satisfactorios para las necesidades de este nivel.

- Necesidad de afiliación o aceptación

Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptados por los demás.

- Necesidad de estima

Una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de si misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio status y seguridad en si mismo. En este nivel se pasa mas allá de la necesidad de ser aceptado simplemente y se refiere a la necesidad de ser considerado importante por los demás y por uno mismo. El aprecio de uno se basa en la capacidad real, los logros y el respeto de los demás. Parece que equipara las necesidades de estimación con el respeto a sí mismo.

- Necesidades de autorrealización

Una vez que las necesidades de nivel mas bajo han quedado razonablemente satisfechas. Se desarrolla un nuevo descontento. Es la necesidad mas elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en que es capaz de ser, de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

Dicha pirámide muestra como pueden ser manejados los empleados en cuanto a sus motivadores, los cuales dependerán del grado de necesidad en que se encuentre cada uno de ellos.

- Retroalimentación

Forma parte de dicho sistema y significa el grado al que la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara directa de eficacia de su desempeño.

Resulta una técnica adecuada llevar a cabo esta retroalimentación de una manera formal, convocando al evaluado y su jefe superior inmediato a una junta en la cual se discutan los resultados. Puede darse el caso que sean considerados desfavorables por el evaluado, y es en este momento de retroalimentación cuando se puede discutir.

La retroalimentación debe realizarse inmediatamente después de la obtención de los resultados, pudiendo así modificar cualquier desempeño que no contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización y/o institución.

Al llevar a cabo la retroalimentación es necesario capacitar al administrador o persona encargada respecto a la forma como se deben realizar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión eficaz en la que el empleado percibe que la evaluación es justa, en un clima constructivo, puede hacer de la entrevista algo muy provechoso.

Otro tipo de retroalimentación es el que se debe realizar para el mismo departamento de recursos humanos o para la persona que determina los estándares de desempeño en la evaluación del desempeño. Puede que estos sean superiores o inferiores a los necesarios lo que haría inconsistentes dichas evaluaciones.

CAPÍTULO III

3. Exposición de motivos para un propuesta de reglamento de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo
 - 3.1. Exposición de motivos del reglamento general de evaluación del desempeño, y rendimiento laboral aplicado a los trabajadores del organismo ejecutivo

Honorables miembros de la Junta de Gabinete, es importante proyectar la Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Organismo Ejecutivo.

Con esta presentación, es necesario que se tome conciencia de la necesidad de implementar este reglamento a los trabajadores del Estado, para lo cual se necesita la aprobación de un Acuerdo Gubernativo para su implementación. A continuación se cubren los siguientes aspectos.

- Objetivos: en la elaboración del presente reglamento general de la evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores del organismo ejecutivo.
- Proceso y antecedentes seguidas en la elaboración del proyecto.
- Aspectos salientes del proyecto de reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral

3.2. Objetivos en la elaboración del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral

El Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades. En Guatemala la necesidad de medir los resultados del trabajo de manera sistemática y rigurosa es latente, para justificar la existencia y la razón de ser de nuestras Instituciones y/o organizaciones.

Como consecuencia de lo anterior es hasta el 23 de mayo de 1,968 a través del Decreto 1748 del Congreso de la República; Ley de Servicio Civil, en donde se hace referencia que la Oficina Nacional de Servicio Civil, es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil. Y siendo uno de sus objetivos el garantizar a la nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado, remunerar el correcto desempeño de los distintos puestos de la Administración Pública mediante la eliminación de factores de preferencia puramente personal de los respectivos nombramientos, ascensos despidos, propiciar que la Administración Pública invierta sus recursos económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, manteniendo estos gastos dentro del mínimo compatible con las necesidades del país, y en especial, reconocer que la relación de trabajo de los empleados del Estado constituye una función pública, cuyo acertado desempeño es fuente de deberes y derechos especiales.

Por consiguiente el Artículo 73 de la Ley del Servicios Civil, en su parte conducente establece lo siguiente: “Evaluación. La autoridad nominadora, bajo su estricta 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, adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado. Es a través de este Artículo en donde se hace referencia por primera vez acerca del reglamento de evaluación del desempeño y rendimiento laboral.

Sin embargo, a la fecha los trabajadores del Estado, que laboran en el sector público no han sido objeto de una regulación legal es decir, que norme el carácter social, funcional y personal de los servidores públicos por mas de treinta y cuatro años no ha tenido un reglamento del desempeño y es imperativo, entonces, elaborar un instrumento (Reglamento de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral), que contemple un régimen laboral que permita medir la eficiencia y eficacia de los trabajadores del organismo ejecutivo y así con ello mejorar las relaciones entre la administración pública y sus trabajadores, y que constituya el instrumento para garantizar la dignidad y justicia a quienes hacen carrera del servicio público.

- La eficiencia de la administración pública

El Estado contemporáneo busca formar parte activa en el desarrollo económico, político, social y cultural de la nación. Tomando como base el Artículo 119 de la Constitución Política de la República de Guatemala es una obligación del Estado, promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas pecuarias, industriales turísticas y de otra naturaleza. Por otra parte el Artículo 2 de la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 de el Congreso de la República indica que compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales debe coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada.

El fin supremo del Estado es el bien común y las funciones del Organismo ejecutivo han de ejercitarse en orden a su consecución y con arreglo a los principios de solidaridad, subsidiaridad, transparencia probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana, es aquí en donde la eficiencia y la eficacia juegan un papel

importantísimo en la función administrativa, lo cual es reiterado por medio de los acuerdos de paz y en especial el acuerdo sobre el fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, el cual indica la profesionalización del servicio público, es por ello que debe modernizarse la administración pública haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación de personal de todas las dependencias del organismo ejecutivo, revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad.

Por lo que es necesario aprobar nuevas leyes, que permitan la descentralización. Debido que el gobierno dentro de un estado, es el instrumento de expresión, del poder público para la realización de las funciones que le son encomendadas por la ciudadanía.

La administración pública, en su sentido general, se ha dicho que es la suma de estructuras y funciones organizadas para programar y realizar las políticas, los servicios y las obras de gobierno. En consecuencia, puede decirse que la eficiencia de la administración pública es de vital importancia para el funcionamiento del gobierno, para la vida del Estado y para la realización del desarrollo nacional.

Los recursos que cuenta la administración pública para su acción, sus trabajadores son, sin duda alguna, lo más importante. De la capacidad y efectividad de los recursos humanos de un gobierno, depende directamente el éxito del uso de los otros recursos financieros o materiales. Desafortunadamente en Guatemala, hasta la fecha no existe un sistema de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, que permita medir los estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones objetivas, de la calificación de la labor. Lo que conlleva las siguientes desventajas:

- En el proceso de carrera administrativa, no hay reconocimiento del buen desempeño y cumplimiento laboral.

- Los recursos humanos perciben que la institución no posee programas de desarrollo en los cuales se ocupe de el.
- Los jefes de dependencia no tiene un canal adecuado de comunicación con sus colaboradores lo que no permite lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- Existe inequidad en el otorgamiento de sueldos para personas que desempeñan iguales funciones, en similares circunstancias, antigüedad y eficiencia.
- Los ascensos y estímulo de quienes desempeñan oficialmente su trabajo se opera sin ninguna evaluación sistemática.
- El análisis de sueldos y salarios no se comparara con el desempeño y remuneración de los empleados de una manera detallada, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto. Tampoco se comparara con los demás niveles de la organización para buscar relación proporcional entre los mismos niveles de la estructura organizacional.

En conclusión, la falta de aplicación de un reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, de los servidores públicos propicia que la administración pública presente un déficit en la eficiencia y eficacia para cumplimiento del plan operativo anual, y su recurso humano este sometido a condiciones carentes de estímulo, así como de una carrera administrativa justa y digna dentro de la institución.

Por estas razones, en Guatemala es una necesidad impostergable poner un orden jurídico y técnico aspectos de la administración de recursos humanos del Gobierno. Y para lograrlo, se hace necesario implementar el Reglamento General de la evaluación del desempeño y rendimiento laboral, como un proceso abierto y orientado al desempeño futuro. La oficina nacional de servicio civil de Guatemala es el órgano encargado de la administración de personal del sector público, por lo que uno de sus

fin es contar con recurso humano eficiente que contribuya al desarrollo y ejecución de las políticas establecidas por el Organismo Ejecutivo. Por lo tanto el proceso de Evaluación del desempeño es de vital importancia, si se toma en cuenta que los recursos humanos constituyen uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de las organizaciones y/o instituciones.

3.3. Aspectos salientes del proyecto de reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral

- Aspectos formales

Este proyecto tiene tres aspectos formales novedosos que deben ser mencionados.

Que dentro de las políticas del Organismo Ejecutivo, los acuerdos de paz, constituyen los consensos de carácter nacional, en virtud que han sido avalados por los diferentes sectores representados en la asamblea de la sociedad civil y fuera de ella. Por lo que su cumplimiento progresivo debe satisfacer las legítimas aspiraciones de los guatemaltecos.

Es por ello que el Estado, reconoce que la Paz firme y duradera debe cimentarse sobre el desarrollo socioeconómico participativo orientado al bien común, que responda a las necesidades de la población, dicho desarrollo requiere de justicia social, como uno de los pilares de la unidad y solidaridad nacional, y de crecimiento económico con sostenibilidad, como condición para atender las demandas sociales de la población.

En la búsqueda del crecimiento, la política económica debe orientarse a impedir que se produzca procesos de exclusión socioeconómica, como el desempleo y el empobrecimiento, y a optimizar los beneficios del crecimiento económico para todos los guatemaltecos. La elevación del nivel de vida, la salud, la educación, la seguridad social y la capacitación de los habitantes, constituyen las premisas para el desarrollo sostenible en Guatemala, es por ello que el Organismo Ejecutivo tiene la voluntad

política de llevar a la práctica estos objetivos y con ello ofrecer la oportunidad histórica de renovar las instituciones públicas para que, en forma articulada, puedan garantizar a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

Por lo que el gobierno debe reiterar su compromiso de la descentralización de la administración pública, al movilizar toda la capacidad del Estado en beneficio de la población y con ello establecer un mejor nivel de servicio público, a través de la profesionalización del servicio público, tomando como base el Artículo 136 de la Constitución Política de la República de Guatemala, al garantizar a los guatemaltecos a optar a cargos públicos, sin embargo, no podrán desempeñarlos quienes reúnan condiciones de capacidad, honradez y probidad. Al respecto y en concordancia con lo establecido en el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, el Gobierno priorizará las siguientes acciones.

- Modernizar la administración pública, haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad. Por lo que la evaluación del desempeño constituye un instrumento que permite determinar la eficiencia y eficacia del servidor y/o funcionario público. Por lo que la concertación social a los niveles nacional, departamental, comunal y de unidades productivas rurales y urbanas, es esencial para estimular y estabilizar la dinámica económica y social. Las instituciones del Estado deben adaptarse para llevar a cabo este papel de concertación y conciliación de intereses, a fin de poder operar con eficacia.
- Establecer la carrera del Servicio Civil, por medio de la evaluación del desempeño, a través de la misma, sirve de base para recomendar ascensos adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente con las posibilidades del Estado. Por lo que la evaluación del desempeño constituye un instrumento que permite fortalecer al gobierno, y

consolidar, la primacía de la persona humana como sujeto y fin del orden social, por lo que en ese orden de ideas, el gobierno reconoce la existencia de derechos inherentes a la persona e inviolables, como base de todo ordenamiento jurídico. Como es el caso de que todos los ciudadanos guatemaltecos tienen derecho a optar a los cargos públicos, y a ninguno puede impedirse el ejercicio de este derecho, si reúnen los requisitos y calidades que las leyes exigen. Por lo tanto, es necesario que los procedimientos de oposición se apliquen de manera sistemática a los aspirantes para que el proceso sea democrático y participativo promoviendo la carrera administrativa.

- La concertación social a los niveles nacional, departamental, comunal y de unidades productivas rurales y urbanas, es esencial para estimular y estabilizar la dinámica económica y social. Las instituciones del Estado deben adaptarse para llevar a cabo este papel de concertación y conciliación de intereses, a fin de poder operar con eficacia y eficiencia en pro de la modernización productiva y de la competitividad, de la promoción del crecimiento económico, de la eficiente prestación universal de los servicios sociales básicos que brinda el Estado.
- Los principios doctrinarios que se incluyen en este reglamento, permiten a la autoridad nominadora resolver las evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral, de los servidores públicos, con justicia social; tomando como base lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala al indicar en el Artículo 12 el Derecho de Defensa. Lo cual garantiza un régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz. Ya que al incorporar un principio doctrinario, como es la sana crítica razona, faculta a la autoridad nominadora a resolver tomando en cuenta la razón lógica y la experiencia, aplicando lo que se conoce como silogismo (razonamiento concluyente en el cual, dados dos juicios, se deriva de ellos necesariamente un tercer juicio).
- El silogismo es, pues siempre un razonamiento que va de lo general a lo particular, pues sin ello no podría haber en la conclusión un carácter necesario,

y por supuesto la experiencia. De esta manera se pretende expresamente orientar a la autoridad nominadora a efecto de que tenga una mayor interpretación de este campo jurídico. Se ha incluido la buena fe guardada como principio doctrinario, y legal ya que el mismo permite que ambas partes, (autoridad nominadora y trabajadores) conozcan desde el inicio del proceso sus derechos y obligaciones ejercitando los derechos con probidad. Se ha incluido un Artículo en donde se describen los mismos, y se indican el uso que únicamente dentro del cuerpo de este Reglamento se le debe dar esto se ha hecho con el único fin de experimentar en esta técnica y comprobar si se logra con ello mayor claridad y especificidad en el contenido del reglamento. Finalmente se le ha dado un encabezamiento a cada Artículo con el fin de poder identificar cada unidad legal dentro del total del reglamento.

3.4. Descripción del reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral

- Titulo I Disposiciones generales. En este título se establece el carácter de orden público del Reglamento. Así como el propósito general del mismo, los principios que los inspiran, se define que se debe entender por evaluación del desempeño, y en casos no previstos en el reglamento que fuentes supletorias se utilizaran.
- Titulo II Organización. Uno de los mas importantes elementos de este reglamento es el órgano ejecutor del proceso de evaluación del desempeño, así como la aplicabilidad del mismo, la periodicidad de la evaluación del desempeño, la clases de evaluación, los instrumentos de evaluación, las áreas o factores a evaluar, ponderación de las áreas a evaluar, y la forma de calificar el instrumento.
- Titulo III Capitulo Único Notificaciones. En este capitulo se establece las clases de notificaciones, la nulidad de las notificaciones, y la responsabilidad derivada de la mismas.

- Título IV Capítulo Único. Comisión de evaluación de desempeño. En el mismo se establece una comisión de evaluación del desempeño, la cual velará porque se cumpla con el debido proceso, así como las revisiones del mismo. Por otra parte tiene competencia para opinar acerca de la eficiencia y eficacia o ineficiencia del servidor público de conformidad con el análisis, investigación y revisión de los resultados obtenidos en la evaluación. Estará integrada por un representante de la unidad o dirección de recursos humanos, el jefe superior inmediato del servidor público evaluado, y un representante del sindicato de trabajadores de la Oficina Nacional del Servicio Civil. Quien preferentemente debe tener conocimientos en el área de administración de recursos humanos.
- Título V. Capítulo Único, de Los Recursos. En este título, se establecen los recursos de Revisión y Apelación, los cuales sirven de medios de impugnación, por parte del evaluado cuando no esté conforme con la evaluación del desempeño, y específicamente la apelación se aplicara tal como lo establece el Artículo 80 de la Ley de Servicio Civil. Decreto 1748 del congreso de la República.
- Título VI. Capítulo Único, De la implementación. En este capítulo, se establece que la Oficina Nacional de Servicio Civil, deberá crear una unidad, sección o dirección de evaluación del desempeño, quien tendrá a su cargo la administración e implementación del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Título VII. Capítulo Único, Disposiciones Finales Transitorias. En este título se establecen que los preceptos contenidos en el reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral, se consideran mínimos, por lo tanto el organismo ejecutivo, a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil, deberá revisar este reglamento; a los tres años de su vigencia o antes para incorporar progresivamente otros elementos inherentes a la evaluación del desempeño y rendimiento laboral.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de reglamento general de evaluación del desempeño

4.1. Generalidades.

Con base en lo expuesto en los capítulos precedentes y especialmente en lo relativo al último, es factible, en la perspectiva académica desde la cual se plantea la presente investigación, proponer el siguiente texto para un Reglamento General de Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Organismo Ejecutivo del Estado de Guatemala, a aplicarse consecuentemente a todos los servidores públicos, con el objeto de fijar un mecanismo que permita el establecimiento de salarios más justos en el sector público.

4.2. Propuesta de texto

La propuesta de reglamento general de evaluación del desempeño sería el siguiente:

**ACUERDO GUBERNATIVO No.
Palacio Nacional, Guatemala de 2006**

EI PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO

Que de conformidad con lo establecido en el Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala, las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas

o autónomas con sus trabajadores se rigen por la ley de servicio Civil, con excepción a aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades.

CONSIDERANDO

Que en cumplimiento con los Acuerdos de Paz y en especial al acuerdo sobre fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una sociedad Democrática, y con el fin de aplicar la profesionalización del servicio público debe modernizarse la administración pública, haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad.

CONSIDERANDO

Que en cumplimiento con lo preceptuado el Artículo 73 del Decreto 1748 del Congreso de la Republica y 48 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 18-98 del Presidente de la República, es urgente mejorar la Administración Pública, estableciendo un programa, técnico armónico, y dinámico y eficiente de la administración de personal a su servicio, para garantizar al país el desempeño económico y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de todos los sectores nacionales. Estableciendo y garantizando a la Nación la eficiente operación de los servicios Públicos; mediante el Reglamento de la Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos, del organismo ejecutivo, lo que contribuye a que los propósitos y principios por los cuales se promulgó la Ley de Servicio Civil, se apliquen de manera rigurosa, por lo que es necesario desarrollar los preceptos, así como precisar los procedimientos para su correcta aplicación, que permita determinar la eficiencia y eficacia de los servidores Públicos, lo cual servirá de base para recomendar ascensos, capacitaciones e incrementos de salarios, traslados, permutas, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.

POR TANTO:

En ejercicio de la función que le confiere el inciso e) del Artículo 183 de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en el Artículo 73 del Decreto 1748 del Congreso de la República, Ley de Servicio Civil.

ACUERDA:

Emitir el siguiente Reglamento General de Evaluación del Desempeño.

REGLAMENTO GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 1. PROPÓSITO. El propósito General de este Reglamento es garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios Públicos, a través de normas y preceptos de observancia general, que permitan la justa aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño del recurso Humano que prestan sus servicios en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, con el fin de garantizar el logro de los objetivos institucionales para la cual han sido creadas, de manera eficiente y eficaz, y así brindar un servicio a la población en general de manera pronta y cumplida.

ARTÍCULO 2. PRINCIPIOS. Son principios fundamentales de este Reglamento los siguientes: Los principios generales del derecho, la sana critica razonada, la buena fe guardada.

Para los efectos del presente reglamento se entenderá por sana critica razonada. El proceso por medio del cual la autoridad nominadora tiene la absoluta libertad de apreciar y valorar las pruebas y con base a la razon logica y la experiencia.

Se entenderá por buena fe guardada, aquel proceso por medio del cual tanto la autoridad nominadora, como los servidores públicos deben conocer desde el inicio del proceso, sus derechos y obligaciones.

ARTÍCULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Es un proceso administrativo, que se desarrolla en forma sistemática de retroalimentación, para evaluar al recurso humano y que proporciona información objetiva, que se basa en criterios concretos y dinámicos, en beneficio de los servidores públicos, a efecto de participar en ascensos, transferencias, capacitación y adiestramiento constante, concientizando, una cultura de evaluación; evitando al máximo las transgresiones o tergiversaciones en el proceso de la misma, con el objeto de mejorar la calidad de trabajo que realizan, siendo la misma un medio o vía para formarse o adquirir una carrera administrativa.

ARTÍCULO 4. OBJETIVOS DEL PROCESO. Son objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño los siguientes:

- Contribuir a las políticas de modernización de la administración pública en materia de administración de personal.
- Elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servidores públicos y de los servicios que brindan las instituciones.
- Establecer la capacidad de respuesta laboral que poseen los empleados públicos.
- Aportar información del Rendimiento Laboral de los empleados, para la elaboración del diagnóstico institucional y de programas de capacitación.
- Promover el desarrollo del recursos humano, a través del otorgamiento de incentivos al mejor rendimiento o desempeño laboral.

- Aportar información objetiva que sirva en un momento determinado para decidir en lo concerniente a ascensos, confirmación de puestos, ubicaciones u otras acciones de personal.
- Promover un canal de comunicación entre jefes y subalternos.
- Retroalimentación.
- Que el personal se sienta que la organización se ocupa de él.
- Enlazar el sistema de evaluación del desempeño con un programa de carrera administrativa

ARTÍCULO 5. RETROALIMENTACIÓN. Se entenderá por retroalimentación el proceso por el cual se retoman las acciones laborales del pasado y se refuerzan las áreas débiles a través de procesos que permitan al servidor público, implementar nuevas técnicas o procedimientos para mejorar o actualizar la calidad de su trabajo posterior, este procedimiento se llevara a cabo posterior a la aplicación de la evaluación del desempeño, la cual se basara en los resultados de cada uno de los servidores.

ARTÍCULO 6. FUENTES SUPLETORIAS. Los casos no previstos en este Reglamento, deben ser resueltos conforme a la Constitución Política de la Republica de Guatemala, La Ley de Servicio Civil y su Reglamento, los Principios Fundamentales de la misma, Las doctrinas de la administración de personal en el servicio público, la equidad, las leyes comunes y los principios Generales del Derecho.

TÍTULO II
CAPÍTULO ÚNICO
ORGANOS EJECUTORES

ARTÍCULO 7. ORGANO EJECUTOR. La ejecución del proceso de evaluación del desempeño, será responsabilidad de cada Ministro, Secretaria o entidad descentraliza quien a través de la unidad, Departamento o Dirección de Recursos Humanos delegará al personal responsable la creación, implantación y administración del proceso de evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 8. APLICABILIDAD. Será sujeto de evaluación conforme el presente reglamento, toda aquella persona que ingrese a prestar su servicio a la administración pública a través del servicio por oposición o sin oposición. que se encuentre en la escala de puestos y serie que establece el Manual de Especificaciones de Puesto del Organismo Ejecutivo.

ARTÍCULO 9. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Es obligación de la administración pública evaluar a los servidores públicos, dentro de un ejercicio fiscal. De conformidad con lo que establece el Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil. Con el objeto de establecer el desempeño y rendimiento desarrollado por el servidor público en el periodo efectivamente laborado.

El período de Evaluación se iniciará a partir del primero de enero al 31 de enero de cada año, con el propósito de que en éste período se dé a conocer a los servidores públicos las metas u objetivos de la dirección, departamento o unidad organizativa. Establecidas en el plan de trabajo anual.

El periodo de Evaluación comprende el desempeño del trabajador del primero de enero al 31 de diciembre de cada año. Dividido en dos semestre, de la siguiente manera:

- Primer semestre: del 2 de enero al 30 de junio

- Segundo semestre: del 01 de julio al 31 de diciembre de cada año
- Periodo Extraordinario. Este debe ser debidamente justificado.

ARTÍCULO 10. EXTEMPORANIEDAD DE LA EVALUACIÓN. Si en algún caso se tuviera que aplicar la evaluación del desempeño fuera del periodo establecido en este Reglamento, el jefe superior jerárquico, deberá justificar la acción a la Unidad de Recursos Humanos o de Personal y esta a su vez comunicara por escrito con cinco días de anticipación a la Oficina Nacional de Servicio Civil, quien a través del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos, evaluara las causas por las cuales se aplica la evaluación del desempeño fuera de los periodos estipulados en este Reglamento. Dichas causales tienen que ser debidamente justificadas. Sin perjuicio de las responsabilidades en que incurrir los funcionarios, de acuerdo a las sanciones a que se refieren los Artículos 74 y 75 de la Ley de Servicio Civil.

ARTÍCULO 11 CLASES DE EVALUACIÓN. Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

ARTÍCULO 12. EVALUACIÓN DE INGRESO. La evaluación de ingreso se realizara al servidor público que se encuentre en el período de prueba. Tal como lo establece el Artículo 54 de la Ley de Servicio Civil. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular

ARTÍCULO 13. CERTIFICACIÓN. La autoridad nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente después del periodo a que se refiere el Artículo 54 de la Ley de Servicio Civil, en donde se declare al nuevo colaborador empleado regular, o confirmarlo en el cargo en caso de ascenso. Dicha resolución o acuerdo se notificara por lo menos diez días antes de finalizar el período probatorio a la Oficina Nacional de Servicio Civil, quien emitirá la certificación correspondiente. Copia de esta notificación se remitirá al empleado.

ARTÍCULO 14. EVALUACIONES MENSUALES. Dentro del periodo de prueba, la Autoridad Nominadora, a través de la Dirección, departamento o Unidad de Recursos Humanos, podrá evaluar mensualmente al empleado de primer ingreso o confirmarlo en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determina que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los periodos máximos que fija para el efecto la ley.

ARTÍCULO 15. EVALUACIÓN ORDINARIA. La evaluación ordinaria es aquella que determina el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros.

Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá efectuarse una nueva evaluación, en un periodo no mayor de tres meses contados a partir de la primera evaluación. La nueva evaluación tiene como finalidad establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación se considerará ordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil.

ARTÍCULO 16. EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA. La evaluación extraordinaria es la que permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación tiene como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de la aplicación del Artículo 73 de la ley de servicio Civil o en su caso contrario la aplicación de las medidas correctivas.

ARTÍCULO 17. INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Son las herramientas que se utilizan para efectuar el proceso de evaluación del desempeño, serán elaboradas por las instituciones, basándose en las necesidades y requerimientos de la misma.

Los mismos deben elaborarse con base al Artículo 48 de la Ley de Servicio Civil y contener los siguientes datos:

- Identificación de la institución.
- Tipo de evaluación.
- Datos de identificación personal del servidor público
- Puesto y cargo que desempeña.
- Fecha de inicio de labores en la institución.
- Fecha de aplicación de la evaluación del desempeño.
- Datos del evaluador
- Definir los objetivos de productividad y conductas laborales de acuerdo con la misión, visión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del servidor público.
- Planear objetivos realizables medibles y cuantificables.
- Los instrumentos se clasificarán en instrumentos para serie que no ejerce supervisión. E instrumentos para serie que sí ejerce supervisión.
- Otros aspectos que considere convenientes las instituciones.

ARTÍCULO 18. AREAS Y FACTORES DE EVALUACIÓN. La evaluación del desempeño de los servidores públicos se deberá basar en consideración tres áreas de

evolución: Rendimiento laboral, responsabilidad por la naturaleza del puesto, aspectos conductuales. Cada área cuenta con una serie de factores; siendo estas las siguientes según los puestos a evaluar:

Rendimiento laboral:

Calidad de trabajo (Común a todos los puestos a evaluar)
Cantidad de trabajo (Común a todos los puestos a evaluar)
Conocimiento del trabajo (Es factor de evaluación del instrumento)

Responsabilidad por la naturaleza del puesto

Valores (Factor a evaluar en todos los puestos)
Planeación (Factores de evaluación para los puestos de
Organización profesional y personal con puestos de supervisión
Toma de decisiones o Jefatura)
Supervisión. (Factor de evaluación únicamente para puestos de
supervisión o jefatura)

Aspectos conductuales

Cooperación
Sociabilidad
Comunicación (Factores de evaluación comunes a todos los instrumentos)
Cortesía

ARTÍCULO 19. DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES. La interpretación de los factores y subfactores de valoración deberá realizarse con base a las definiciones siguientes:

CALIDAD DEL TRABAJO : Conjunto de cualidades que posee un trabajo y que hacen que sea bueno, de acuerdo a las normas establecidas. Este factor contempla los siguientes subfactores:

- Exactitud: fidelidad con que el empleado realiza sus tareas.
- Seguimiento de Instrucciones: Cumplimiento de directrices estipuladas para la realización de un trabajo.
- Presentación del trabajo: Estética, orden y limpieza que posee un trabajo.

CANTIDAD DE TRABAJO. Número de Unidades producidas o trabajo ejecutado, con base a metas establecidas.

CONOCIMIENTO DE TRABAJO. Dominio del conocimiento que se requiere para el desempeño de las funciones del puesto.

VALORES. Confidencialidad que posee una persona en cuanto al manejo de información y documentos, así como la forma en que administra valores monetarios y vela por el cuidado de mobiliario, equipo y la maquinaria.

PLANEACIÓN. Capacidad que posee una persona para efectuar la revisión y dar seguimiento a los trabajos del personal bajo su cargo.

ORGANIZACIÓN. Capacidad que posee una persona para coordinar el trabajo asignar, roles y recursos.

SUPERVISIÓN. Capacidad que posee una persona para determinar los aspectos cualitativos y cuantitativos, en cuanto al cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación de los procedimientos tendientes a la eficiencia y eficacia de los trabajos ejecutados.

TOMA DE DECISIONES. Capacidad de la persona para decidir sobre aspectos de interés de la institución basado en el bien común.

COOPERACIÓN . Disposición que posee la persona para ayudar a jefes y compañeros de trabajo en la realización de actividades laborales no inherentes a sus funciones.

COMUNICACIÓN. Capacidad del trabajador para relacionarse con otras personas así como el vocabulario que utiliza para comunicarse con compañeros y personas ajenas a la institución.

SOCIABILIDAD. Disposición con la que una persona busca y acepta compañía para trabajar en equipo.

CORTESÍA. Forma de conducirse amable, respetuosa y servicialmente hacia jefes, compañeros de trabajo y personas ajenas a la institución.

ARTÍCULO 20. PONDERACIÓN DE LAS AREAS A EVALUAR. Para la asignación del punteo se utilizara la asignación de puntos por factores. Este método permite evaluar el rendimiento laboral del empleado a través de una descomposición del trabajo. La distribución del punteo para cada factor se establecerá de acuerdo al grado de responsabilidad de las funciones que tiene asignadas de conformidad a la serie y nivel de puesto que desempeñe.

ARTÍCULO 21. ESCALA DE POSICIONES. Para evaluar cada uno de los factores se utilizara una escala de cinco posiciones, debiendo adjudicarse la que mayor refleje el desempeño del evaluado durante el periodo de evaluación. La escala refleja si los requerimientos del puesto con relación a cada factor, establecido en el Artículo 16 del presente reglamento.

- Se supera ampliamente.

- Se supera.
- Se logra.
- Se alcanza ocasionalmente.
- No alcanzando.

ARTÍCULO 22. FORMA DE CALIFICAR EL INSTRUMENTO. Para obtener el puntaje total del Instrumento el evaluador deberá:

- Sumar las diversas puntualidades asignadas a cada factor y/o subfactor, de acuerdo a los parámetros establecidos en el instrumento.
- Para obtener el puntaje final de la evaluación, se sumaran los valores obtenidos en cada factor.
- La calificación final de cada servidor público resultara de convertir el puntaje final a las categorías establecidas siguientes:
 - **DESEMPEÑO MUY DESTACADO.** Cuando se superan muy ampliamente los requerimientos de la función y se logran resultados extraordinarios e infrecuentes.
 - **DESEMPEÑO DESTACADO.** Cuando se superan los requerimientos de la función y se logran resultados por encima de lo normal.
 - **DESEMPEÑO BUENO.** Cuando se satisfacen los requerimientos de la función y se logran resultados adecuados.

- **DESEMPEÑO REGULAR.** Cuando alcanza ocasionalmente a cubrir los requerimientos de la función y obtiene resultados por debajo de lo normal.
- **DESEMPEÑO DEFICIENTE.** Cuando no alcanza ocasionalmente a cubrir los requerimientos de la función y obtiene resultados muy debajo de lo normal.

ARTÍCULO 23. PROMOCIÓN DE GRADO. Los desempeños calificados como **MUY DESTACADA, DESTACADO** serán tomados en cuenta para el otorgamiento de las promociones de grado, así como las bonificaciones otorgadas correspondientes, como incentivo en el desempeño y contribución al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

ARTÍCULO 24. PROGRAMA DE RECUPERACIÓN. Los casos en que el evaluado haya sido calificado como **REGULAR O DEFICIENTE**, el evaluador deberá fijar un Programa de Recuperación que contribuya a producir una mejora en el siguiente periodo de desempeño. La comisión de Evaluación del desempeño a que se refiere el Artículo 35 del presente reglamento, controlara el cumplimiento de dicho programa.

ARTÍCULO 25. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO. La evaluación del desempeño se harán de acuerdo a las funciones específicas del cargo, al que el trabajador es nombrado, basándose en el manual de especificaciones de clases de puestos. Estas descripciones serán autorizadas por el jefe superior inmediato del servidor público, y serán comunicadas por escrito dentro del proceso de inducción donde se le dará a conocer que es parte fundamental para el cumplimiento de los planes y objetivos de la institución.

Si durante el periodo a evaluar el colaborador hubiere desempeñado, con carácter transitorio o no funciones sujetas a distintos puestos, se aplicara el desempeño correspondiente al mayor periodo ejercido o, de ser estos iguales, al que corresponda a la función mas relevante, de no ser esto posible se evaluara el Último periodo.

ARTÍCULO 26. PROCESO DE EVALUACIÓN. El proceso de evaluación será implementado en forma sistemática a las instituciones del Organismo Ejecutivo, a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil a efecto de que se capacite al órgano competente para evaluar al recurso humano. Quien a su vez fiscalizara previo estudio científico de la aplicabilidad del sistema y el logro de los objetivos tangibles, de cada unidad o departamento que la integra.

ARTÍCULO 27. APROBACIÓN. La autoridad nominadora, posterior a la culminación del proceso a que se refiere el Artículo anterior notificara dentro de los diez días a la Oficina Nacional de Servicio Civil, quien emitirá la resolución que apruebe o impruebe dicho sistema.

ARTÍCULO 28. PROMOCIÓN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL SERVIDOR. Con base al informe de resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño, los jefes de departamento, subjefes y jefes de secciones deberán promover las capacitaciones, entrenamientos y adiestramientos a los servidores públicos, en las áreas en donde se necesite reforzar específicamente y de esta manera mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo que realizan y aspectos conductuales en general, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos o de sección.

ARTÍCULO 29. PROMOCIÓN SALARIAL. Para que un servidor Público, pueda optar a la promoción salarial, la misma debe estar contemplada en el presupuesto anual del gobierno en gestión o dentro de las políticas de la Institución del Estado. De conformidad con la evaluación del desempeño destacado se deberá promover la asignación de las bonificaciones correspondientes al servidor público, a efecto de que el mismo pueda ser incentivado y motivado en las labores que realiza con base en el cumplimiento de los objetivos que le han sido trazados por la institución. Favoreciendo un otorgamiento más equitativo de las mismas dentro de cada Ministerio.

Para el efecto debe tomarse en cuenta el informe de la evaluación de desempeño de los últimos seis meses, aplicada al servidor Público. La Oficina Nacional de Servicio

Civil, Emitirá certificación, en donde se establezca que los resultados de la evaluación fueron confrontados con los registros correspondientes.

Cuando se tratare de aumentos salariales, bonos u otros emolumentos, dispuestos por el Gobierno, para todos los servidores, no se observara lo establecido en el párrafo anterior.

ARTÍCULO 30. INFORME DE LA EVALUACIÓN. Para informar sobre el resultado de evaluación se utilizara un Formulario Único de Evaluación el cual, será elaborado por la Oficina Nacional de Servicio Civil, para su registro, el informe de los resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil, por medio del Formulario Único de Evaluación el cual debe contener los datos siguientes:

- Nombre del servidor evaluado.
- Nombre o denominación del Ministerio o entidad donde se realizara la evaluación.
- Número de partida presupuestaria.
- Periodo de evaluación a evaluar.
- Clase de evaluación.
- Descripción de los factores a evaluar, y su respectiva puntuación.
- Puntuación total.
- Lugar y fecha
- Nombre, firma, sello y cargo del jefe inmediato y del jefe del departamento, dirección o unidad administrativa.

- Nombre Firma y sello de la Autoridad Nominadora.

ARTÍCULO 31. Los formularios únicos de Evaluación del Desempeño serán incorporados al expediente personal de cada trabajador una vez que su calificación final sea firme.

ARTÍCULO 32. REGISTROS. Los formularios únicos de Evaluación del Desempeño serán incorporados al expediente personal de cada colaborador una vez que su calificación final esté firme. Y esté certificada por la Oficina Nacional de Servicio Civil, a través del Departamento de Registros quien tendrá el registro correspondiente.

ARTÍCULO 33. NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN. El evaluador deberá después de cinco días de practicada la evaluación, notificara al servidor Público en forma escrita, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral. En la notificación se indicará los recursos de que puede ser objeto dicho acto y el plazo en el cual deben presentarse. Dicho resultado servirá de base para las recomendaciones y medidas correctivas que se consideren pertinentes, la cual tendrá que estar debidamente firmada por el Jefe inmediato del empleado y por el Jefe de Departamento, Dirección o Unidad administrativa.

La notificación a que se refiere el párrafo anterior deberá realizarse a través de una entrevista. Para la realización de esta, el jefe superior inmediato del evaluado, deberá recibir capacitación profesional en el área.

TÍTULO III
CAPÍTULO ÚNICO
FORMA DE LAS NOTIFICACIONES

ARTÍCULO 34 CLASES DE NOTIFICACIÓN. Toda Evaluación debe hacerse saber a las partes en la forma legal y sin ello no quedan obligadas ni se les puede afectar en sus derechos.

Las notificaciones se harán según 1. Personalmente, 2. por Exhorto, despacho o suplicatorio.

ARTÍCULO 35 (NOTIFICACIONES PERSONALES) Se notificara personalmente a los interesados a sus legítimos representantes: 1. La Evaluación a realizar, 2. El señalamiento del día y la hora de la Evaluación. 3. Factores a Evaluar 4. La calificación total. 5. Resoluciones en que ordene hacer saber a las partes de que el servidor se hace merecedor de la aplicación del Artículo 73 de la Ley de Servicio Civil. 6. Las resoluciones que establezcan la aplicación de lo que señala el segundo párrafo del Artículo 56 de la Ley de Servicio Civil 7. Resoluciones en que se requiera la presencia de alguna persona para un acto o para la practica de alguna diligencia 8. Las resoluciones en las que se otorgue o deniegue un recurso.

Toda notificación personal se hará constar el mismo día que se haga y expresará la hora y lugar en que fue hecha; e ira firmada por el notificado; pero si éste se negare a suscribirla, el notificador dará fe de ello y la notificación será valida.

ARTÍCULO 36. FACULTAD DE DARSE POR NOTIFICADO. Si el servidor Público se hubiere manifestado al Ministerio o dependencia administrativa sabedor de la resolución, la notificación surtirá desde entonces sus efectos, como si estuviere legítimamente hecha, mas no por eso quedara relevado el notificador de la responsabilidad expresada en él Artículo que precede.

ARTÍCULO 37. NULIDAD DE LAS NOTIFICACIONES. Las notificaciones que se hicieren en forma distinta de la establecida en este capítulo, serán nulas; y el que las autorice incurrirá en una sanción administrativa debiendo responder por los daños y perjuicios que se hayan originado por su culpa.

ARTÍCULO 38. NOTIFICACIÓN POR EXHORTO, DESPACHO O SUPLICATORIO, Cuando haya de notificarse o citarse a una persona residente fuera del lugar del Ministerio o entidad, se hará la citación o notificación por medio de exhorto o despacho

dirigido al Gobernador Departamental si la persona reside en la cabecera Departamental o dirigida al alcalde Municipal, si residiere en un Municipio.

Los Exhortos, despachos o suplicatorios deberán contener además de las formalidades de estilo, la copia integra de la resolución que debe notificarse e indicación de la diligencia que haya de practicarse.

ARTÍCULO 39. RESPONSABILIDAD. Los comisionados y los ejecutores son responsables por omisión, descuido o falta que cometan en el cumplimiento de la comisión.

ARTÍCULO 40. CEDULA DE NOTIFICACIÓN. La cédula debe contener identificación del Ministerio o dependencia administrativa, la clase de resolución, la fecha y la hora en que se hace la notificación, el nombre y apellidos de la persona a quien se entregue la copia de la resolución y la del escrito en su caso, advertencia de haberse entregado o fijado en la puerta la firma del notificador y el sello del Ministerio o entidad en su caso.

ARTÍCULO 41. RECURSOS. En caso de disconformidad, el trabajador podrá interponer los recursos de revocatoria, cinco días después de su notificación.

En caso de inconformidad el trabajador podrá realizar el descargo adecuado elevando las fundamentaciones del caso y solicitar su revisión ante el comisión de evaluación o autoridad interviniente, según corresponda, en los términos previstos en el Artículo 52 inciso b) del presente reglamento.

TÍTULO IV
CAPÍTULO ÚNICO
COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ARTÍCULO 42. COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La comisión se organizara para velar, porque se cumpla las revisiones de las evaluaciones del

desempeño, cuando el servidor Público no este de acuerdo con los resultados del informe. Así mismo velara porque se desarrolle el debido proceso en la Evaluación y controlara porque se cumplan con los programas de capacitación e incentivos aplicado a los trabajadores.

ARTÍCULO 43. NOMBRAMIENTO DE LA COMISIÓN. La comisión de Evaluación del Desempeño, será nombrada por la Autoridad Nominadora quien por medio dela Unidad de Recursos Humanos o de Personal, convocara para la ejecución de la revisión solicitada por el servidor público a que se refiere el Artículo que precede.

ARTÍCULO 44 NÚMERO DE LA COMISIÓN. La comisión de Evaluación del desempeño estará integrada por tres personas

- Un representante por parte de la Unidad o Dirección de Recursos Humanos.
- El Jefe Superior Inmediato del Servidor Público, o quien designe este.
- Un representante del sindicato de trabajadores de la Institución en donde labore el trabajador, quien preferentemente tenga conocimientos en el área de administración de recursos humanos.

ARTÍCULO 45 COMPETENCIA DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La comisión podrá decidir acerca de la eficiencia y eficacia o ineficiencia del servidor público, de conformidad con el análisis, investigación y revisión de los resultados obtenidos en la Evaluación, declarar a un servidor Público su capacidad o incapacidad para el desempeño del puesto y declararlo empleado regular, así como el determinar sobre la conveniencia o inconveniencia de que el servidor continúe en el puesto, confirmar a las personas en caso de ascenso. Para lo cual la comisión de Evaluación del Desempeño emitirá el dictamen correspondiente.

ARTÍCULO 46. FACULTAD DE LAS AUTORIDADES NOMINADORAS. Las autoridades nominadoras son las únicas facultadas para emitir la resolución o acuerdo correspondiente, que proceda en caso de que la evaluación del desempeño sea deficiente, quien resolverá la acción de personal que proceda con base al dictamen que emita la comisión de Evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 47. FUNCIONES. La comisión de Evaluación tendrá por funciones:

- Impulsar el proceso de evaluación del desempeño en su unidad haciéndose responsable del cumplimiento estricto de los plazos establecidos.
- Ratificar las evaluaciones realizadas por los superiores inmediatos de los evaluados en los casos que corresponda, y devolver los formularios a aquellos que no hayan respetado las pautas, cupos y justificaciones establecidos por el presente reglamento.
- Analizar y resolver los pedidos de revisión. En el plazo determinado para el efecto.

TÍTULO V
CAPÍTULO ÚNICO
DE LOS RECURSOS

ARTÍCULO 48. RECURSO DE REVISIÓN. En caso de inconformidad, posterior a la notificación de resultados de la aplicación de evaluación del desempeño, el servidor público contra lo resuelto por la autoridad nominadora podrá interponer el recurso de revisión el que deberá interponerse por el interesado dentro de los tres días contados a partir de la fecha de recepción de la notificación.

La autoridad nominadora resolverá conforme al procedimiento de los incidentes.

ARTÍCULO 48. ADMISIÓN. La autoridad que dictó la resolución recurrida elevará las actuaciones al respectivo ministerio o al órgano superior de la entidad, con informe circunstanciado, dentro de los cinco días siguientes de la interposición

ARTÍCULO 49. LEGITIMACIÓN. El recurso de revisión podrá interponerse por el servidor público que hubiere sido parte en el expediente o aparezca con intereses en el mismo.

ARTÍCULO 50. REQUISITOS. En el memorial de interposición del recurso de revisión, se exigirán los siguientes requisitos:

- Autoridad a quién se dirige.
- Nombre del recurrente y lugar en donde recibirá notificaciones.
- Identificación precisa de la resolución impugnada y fecha de la notificación de la misma.
- Exposición de los motivos por los cuales se recurre.
- Sentido de la resolución que según el recurrente deba emitirse, en sustitución de la impugnada.
- Lugar fecha y firma del recurrente o su representante; si no sabe o no puede firmar imprimirá la huella digital de su dedo pulgar derecho u otro que especificara.

ARTÍCULO 51. TRÁMITE. Encontrándose los antecedentes en la comisión de Evaluación del desempeño que deba conocer del recurso de reposición, se correrán las siguientes audiencias.

- El servidor público que hubiere sido parte en el expediente o aparezca con interés en el mismo.
- Al órgano asesor, técnico o legal, que corresponda, según la naturaleza del expediente y del puesto de que se trate.
- Al superior jerárquico inmediato del evaluado y al Jefe o Director de la unidad, departamento administrativo.

ARTÍCULO 52. PLAZO. El plazo de las audiencias a que se refiere el Artículo anterior será en cada caso de cinco días.

Tales plazos son perentorios e improrrogables, causando responsabilidad para los funcionarios a que se refiere el Artículo anterior. Si no se evacuan en el plazo fijado.

ARTÍCULO 53. DILIGENCIAS PARA MEJOR RESOLVER. La autoridad que conozca del recurso de reposición tiene la facultad para ordenar, antes de emitir la resolución y después de hacerse evacuado las audiencias o de transcurrido su plazo, la practica de las diligencias que estime convenientes para mejor resolver, fijando un plazo de diez días para ese efecto.

ARTÍCULO 54. RESOLUCIÓN. Dentro de quince días de finalizado el tramite, se dictara la resolución final, no encontrándose limitada la autoridad a lo que haya sido expresamente impugnado o cause agravio al recurrente, sino que deberá examinar en su totalidad la juridicidad de la resolución cuestionada, pudiendo revocarla confirmarla o modificarla.

TÍTULO VI
CAPÍTULO ÚNICO
DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 55. LA IMPLEMENTACIÓN. La Oficina Nacional de Servicio civil, deberá crear la instancia que tendrá las responsabilidades de velar por la correcta administración e implementación y registro del proceso de Evaluación del Desempeño, de acuerdo a los preceptos de este reglamento.

ARTÍCULO 56. DE LA COMPETENCIA. La Oficina Nacional de Servicio Civil, a través de la instancia encargada de Evaluación del desempeño además de las funciones a que se refiere el Artículo anterior, tendrá competencia para conocer de las siguientes actividades.

- Oficializar a los Ministerios, entidades públicas, lo concerniente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.
- Participar en actividades de capacitación.
- Crear delegaciones poli funcionales para la capacitación del proceso de evaluación del desempeño en las instituciones del Organismo Ejecutivo. Y
- Las demás que indique la Ley de Servicio Civil, y su Reglamento.

TÍTULO VII
CAPÍTULO ÚNICO
DISPOSICIONES FINALES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 57. CASOS NO PREVISTOS. La Oficina Nacional de Servicio Civil, de acuerdo a su competencia, resolverá los casos no previstos en el reglamento de conformidad con lo establecido en el Artículo 2 del presente Reglamento.

ARTÍCULO 58. APLICACIÓN PROGRESIVA. Los preceptos contenidos en el presente reglamento se consideran mínimos en el establecimiento de un proceso de evaluación del desempeño. Por lo tanto el Organismo Ejecutivo, a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil, deberá revisar este reglamento. A los tres años de su vigencia, o antes para incorporar progresivamente otros elementos inherentes a la Evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 59. PRESUPUESTO. El Organismo Ejecutivo fijara por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, en el presupuesto General de Gastos de la Nación, las partidas que sean necesarias para gastos que motiven la divulgación y aplicación progresiva en el ámbito nacional del presente reglamento.

ARTÍCULO 60. VIGENCIA. El presente Acuerdo Gubernativo entra en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.

CONCLUSIONES

1. La falta de aplicación de un reglamento general de evaluación del desempeño y rendimiento laboral de los servidores públicos, dan lugar a que la administración pública presente un déficit en la eficiencia y eficacia para cumplimiento del plan operativo anual, y su recurso humano esté sometido a condiciones carentes de estímulo, así como de una carrera administrativa justa y digna dentro de la institución.
2. Existen varios tipos de proyectos de evaluación del desempeño, sin que a la fecha se haya desarrollado y divulgado alguno. Esto se debe al poco seguimiento de los mismos; a la falta de apoyo por parte de las autoridades nominadoras, lo cual es un problema de interés general como consecuencia hace más de treinta y seis años, se debió haber desarrollado y aplicado el mismo, por lo que a la fecha constituye, una grave laguna legal, al no crear un Instrumento de observancia general y cumplimiento obligatorio.
3. La evaluación del desempeño es importante dentro del proceso de la administración de recursos humanos.
4. La evaluación del desempeño es un sistema administrativo de realimentación que proporciona información, que puede utilizarse para cualquier actividad dentro de la organización.
5. La evaluación del desempeño será mas objetiva toda vez se basa en criterios concretos y dinámicos en benéfico de los colaboradores de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Se debe establecer la necesidad de crear el Reglamento de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral como medio para la aplicación de salarios en el sector público en el marco de la legislación laboral.
2. Por lo que se recomienda integrar el proceso de reglamento de Evaluación del Desempeño, capaz de servir a todas las necesidades de las Instituciones; un proceso grande y rígido puede traer consistencia y uniformidad, pero no resulta practico ni adecuado a la dinámica humana de la Institución y/o organización.
3. Por consiguiente es importante enfocar el Reglamento de la Evaluación del Desempeño como un proceso abierto y orientado al desempeño futuro. La Oficina Nacional de Servicio Civil de Guatemala es el órgano encargado de la administración de personal del sector Público, por lo que dentro de sus fines esta contar con recurso humano eficiente que contribuya al desarrollo y ejecución de las políticas establecidas por el ejecutivo. El proceso de Evaluación del desempeño es de vital importancia, si se toma en cuenta que los recursos humanos constituyen uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de las organizaciones y/o Instituciones.
4. Se debe trabajar en una cultura de evaluación, dentro de la administración pública para evitar las tergiversaciones del proceso de la misma.
5. Se debe determinar que el Reglamento de la evaluación del desempeño servirá de base para recomendar ascensos, capacitaciones e incrementos de salarios, traslados, permutas, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.

6. Los errores que se cometan al momento de la evaluación del desempeño, deben evitarse al máximo si se han tratado de manera que no afecten tanto al trabajador como el proceso de la misma.
7. Se debe capacitar en informar adecuadamente, a las personas que aplicaran la evaluación del desempeño.
8. No debe de obviarse la entrevista antes y después de la aplicación de la evaluación del desempeño.
9. Los sindicatos deben estar conscientes de la importancia de la evaluación del desempeño, tomándolo como un proceso que permite el desarrollo personal de los colaboradores, como de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

CABANELLAS, Guillermo. **Diccionario enciclopédico de derecho usual**, Tomo del I al IV 14ava ed. Buenos Aires, Argentina: Ed. Heliasta SRL, 1979.

DAVID, Kenneth. **El comportamiento humano en el trabajo**, México: Ed. McGraw-Hill. 1988.

DE LA CUEVA. Mario. **El nuevo derecho mexicano del trabajo**. 7ª ed. México D.F. México: Ed. Porrúa, S.A. 1993.

FARFÁN, Samuel. **Evaluación del desempeño en la institución bancaria guatemalteca**. Universidad Rafael Landivar, Guatemala, (s.e.) 1992.

GUERRERO FIGUEROA, Guillermo. **Introducción al derecho del trabajo** 2ª ed. Bogota Colombia: Ed. Temis S.A. 1982.

KOONTZ HENDERSON, Weihnrich. **Administración: una perspectiva global**, 10ª ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1994.

Manual de evaluación del desempeño y comportamiento profesional de jueces de paz para su ingreso a la carrera judicial. Guatemala, (s.e.) 2003.

MONTOYA MELGAR, Alfredo. **Derecho del trabajo** 22ª ed. Madrid, España: Ed. Tecnos, 2001.

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

PINZÓN, Mario. **La evaluación del desempeño como una fortaleza en la administración de personal para la pequeña y mediana empresa dentro de la industria de calzado en la ciudad de Guatemala**. Guatemala. Universidad Rafael Landivar, (s.e.) 1997.

TRUEBA URBINA, Alberto. **Nuevo derecho del trabajo**. 4ª ed. Madrid, España: Ed. Tecno. 1977.

Legislación

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

Ley Del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala.

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

Reglamento de la Ley De Servicio Civil, Decreto 18-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Probidad Y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 8-97 del Congreso de la República de Guatemala.