


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



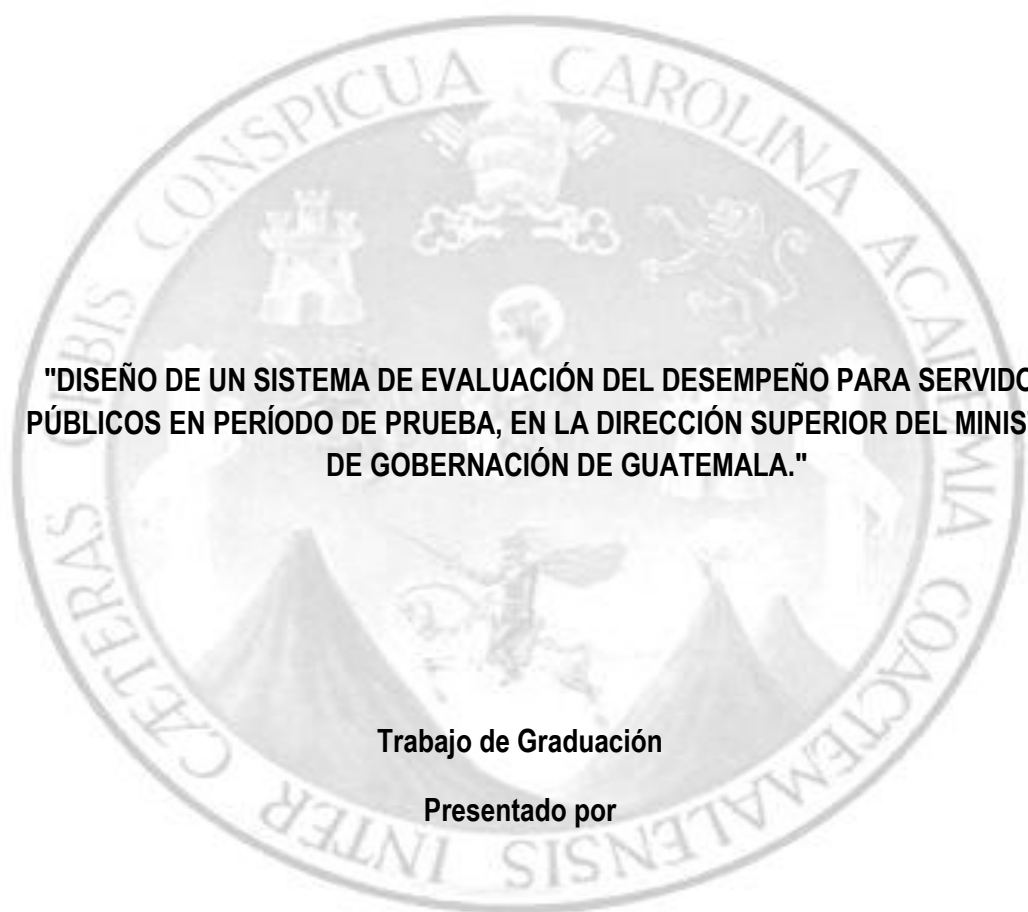
**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES  
PÚBLICOS EN PERÍODO DE PRUEBA, EN LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN DE GUATEMALA."**

ANDREA LUCÍA RAMÍREZ CASTELLANOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS**

Guatemala, mayo de 2012.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES  
PÚBLICOS EN PERÍODO DE PRUEBA, EN LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO  
DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA."**

**Trabajo de Graduación**

**Presentado por**

**ANDREA LUCÍA RAMÍREZ CASTELLANOS**

Para optar al grado de

**MAESTRO EN ARTES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS**

Guatemala, mayo de 2012.

JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

|  |            |
|--|------------|
| ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D         | DECANO     |
| LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.    | SECRETARIO |
| LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR         | VOCAL I    |
| DR. SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES | VOCAL II   |
| LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI   | VOCAL III  |
| BR. FAUSTO RENE BEBER GARCIA           | VOCAL IV   |
| BR. CARLOS FRANCISCO PORRAS LOPEZ      | VOCAL V    |

CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.  
LICDA. VIVIAN MATTA DE GARCIA MSc.  
DR. ROBERTO FLORES ARZÙ  
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ  
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

## ÍNDICE

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Resumen   | i  |
| 2.    | Introducción  | 01 |
| 3.    | Planteamiento del tema  | 03 |
| 4.    | Justificación   | 04 |
| 5.    | Marco Teórico   | 05 |
| 5.1   | Definición de evaluación de desempeño                                       | 06 |
| 5.2   | Objetivos de la evaluación de desempeño                                     | 07 |
| 5.3   | Participantes   | 07 |
| 5.4   | Beneficios de la evaluación de desempeño en el periodo de prueba            | 08 |
| 5.4.1 | Beneficios para el individuo  | 08 |
| 5.4.2 | Beneficios para el Jefe   | 09 |
| 5.4.3 | Beneficio para la empresa   | 09 |
| 5.5   | La evaluación de desempeño y su marco legal para las instituciones públicas | 09 |
| 5.5.1 | Evaluación del Desempeño  | 10 |
| 6.    | Objetivos   | 12 |
| 6.1   | Objetivo general  | 12 |
| 6.2   | Objetivo específico   | 12 |
| 7.    | Metodología   | 13 |
| 8.    | Resultados  | 14 |
| 9.    | Discusión de Resultados   | 17 |
| 10.   | Conclusiones  | 18 |
| 11.   | Recomendaciones   | 19 |
| 12.   | Bibliografía  | 20 |
| 13.   | Anexos  | 22 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Encuesta realizada a jefes, coordinadores y subcoordinadores de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación        | 23 |
| 2. Manual de usuario   | 25 |
| 3. Oficio de autorización y aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil  | 46 |
| 4. Resolución Ministerial de aprobación y vigencia de Manual de usuario y formas A, B y C.                               | 47 |
| 5. Presentación realizada a Jefes, Coordinadores, Subcoordinadores, Directores y Subdirectores de la Dirección Superior. | 48 |

## DEDICATORIA

**A DIOS** por permitirme la vida en un hogar único y maravilloso, al lado de mis padres que gracias a su ejemplo, esfuerzo, apoyo y sobre todo amor me han sabido enseñar lo mejor de sus vidas para ser lo que ahora soy.

Por regalarme la gran oportunidad de crecer al lado de mis hermanos que son mis amigos Francisco, Lilian, Beatriz, Estuardo y Alejandro quienes han estado a mi lado sin condición.

Me ha premiado con Darwin, mi esposo, que ha sabido ser el motor de mi vida cuando la batería esta baja, por ser mi amigo, hermano, socio y compañero de mi corazón, gracias por tu apoyo y por traer contigo un cofre familiar que también estimo.

Sin olvidar a mis cuñados que han sido mis hermanos y han regalado a la familia a mis sobrinos y sobrinas que son alegría para mi corazón.

Por Mayra, quien desde la niñez ha compartido tantas vivencias y hasta hoy nos une una muy buena amistad.

No quiero dejar de agradecerle por los buenos momentos y sobre todo por los amigos que han quedado en esta etapa de mi vida, un Maies que siempre estará presente, en especial a Jenmy, Enrique, José Miguel, Eder y Mildred que ha sido como una hermana, gracias.

Por todo eso y por lo que en este momento olvido, gracias Señor.

Con amor eterno a mis padres, Andrea.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por abrirme las puertas al conocimiento

### **A la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia**

Por permitir mi profesionalización

### **Ministerio de Gobernación**

Por permitirme desarrollar la presente investigación

### **A los catedráticos de MAIES**

Por compartir sus conocimientos

## 1. RESUMEN

La evaluación del periodo de prueba, es un aspecto importante a nivel institucional, ya que es el documento legal a través del cual, es posible confirmar al trabajador en el puesto de trabajo, ya sea para el caso de primer ingreso, reingreso y para el caso de ascensos. Así mismo, permite separar a los trabajadores del puesto de trabajo cuando su desempeño no ha sido el esperado para el logro de los objetivos tanto institucionales como del puesto de trabajo.

La presente investigación ha propuesto un manual de usuario que se encuentra dirigido específicamente a los jefes de áreas, coordinadores y directores, ya que son ellos quienes llevan a cabo dicha evaluación y es necesario que conozcan el procedimiento y los instrumentos evaluativos, para que sean utilizadas de manera correcta, objetiva y profesional.

Se diseñaron también los formatos de evaluación de desempeño para el periodo de prueba, diseñados considerando los aspectos que para la Institución, son los más relevantes de tomar en cuenta a la hora de evaluar a los trabajadores y servidores públicos del Ministerio de Gobernación de la Dirección Superior.

Así mismo, se ha estandarizado un procedimiento institucional para llevar a cabo la evaluación de desempeño para el periodo de prueba, con la finalidad de darle prioridad e importancia al trabajador ya que es el recurso humano el que genera cambios positivos en sus puestos de trabajo a través de su buen desempeño laboral y con ello, dichos resultados se pueden ver reflejados en los objetivos institucionales.

Se logró la aprobación de estas propuestas por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil por ser el único ente rector autorizado para darle validez a los instrumentos de evaluación de desempeño diseñados en las instituciones gubernamentales de Guatemala, con la finalidad de dar confianza al personal evaluado y evaluadores al momento de su aplicación y con ello fortalecer la gestión de Recursos Humanos dando cumplimiento a la vez a los términos del periodo de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y 49 de su reglamento.

Se recomienda a que el manual diseñado y evaluaciones propuestas sean implementados en las Dependencias del Ministerio de Gobernación tomando en cuenta que su aplicabilidad depende de los niveles jerárquicos que existan en cada una de ellas.



## 2. INTRODUCCIÓN

El recurso humano de una Institución dictará el éxito o el fracaso de la misma, esta es una de las razones para prestar atención al proceso de su selección, de esta manera se podrá elegir de mejor manera a quienes sean competentes, con las aptitudes, experiencia, conocimientos y actitudes, que sean necesarias para llevar a cabo las actividades que le exigirá su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño juega un papel indispensable para poder determinar con buen juicio y de manera objetiva si la selección se ha realizado adecuadamente, así mismo, permitirá retener al recurso humano que podrá generar valor a la Institución, por lo que será necesario utilizar una metodología que revele los aspectos positivos de su desempeño como también los aspectos que deberá mejorar el trabajador.

El Departamento de Recursos Humanos debe brindar la orientación y apoyo necesario al nuevo trabajador, brindarle una inducción institucional e inducción al puesto asegurando que la adaptación de éste sea la adecuada ya que le permitirá desempeñarse de mejor manera.

La evaluación de periodo de prueba debe ser realizada a los dos meses de haber contratado al trabajador, este es el caso de las Instituciones Privadas, y para las Instituciones Públicas el trabajador deberá ser confirmado en su puesto de trabajo después de haber pasado hasta un máximo de seis meses a través de un instrumento evaluativo avalado por el Departamento de Recursos Humanos.

Los trabajadores para ser declarados servidores públicos deberán aprobar dicha evaluación, por lo que deberán demostrar a través de su conducta laboral las capacidades y habilidades en el puesto de trabajo en el que se desenvuelve, por lo que el jefe inmediato deberá estar atento no solo a sus capacidades sino a su actitud, valores personales, adaptación, relaciones personales, adaptación de la cultura existente, valores institucionales entre otros, para poder tener un criterio basado en la objetividad para cada caso.

Es importante que la persona encargada de hacer dicha evaluación demuestre madurez y ética a la hora de realizarla, ya que puede perjudicar los resultados y no considerar legible al trabajador.

El manual de usuario y las formas de evaluación de desempeño para el periodo de prueba propuestas en la presente investigación, han sido diseñadas en base a la cultura y necesidades institucionales, a la vez, se consideraron los niveles jerárquicos que actualmente existen, por lo que las evaluaciones fueron mediadas a esos niveles, tomando en cuenta a su vez, las aptitudes y competencias necesarias para cada uno de los puestos.

Para poder detectar la necesidad real de la Institución, se realizó una encuesta en donde participó el ochenta por ciento de jefes de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer los aspectos que se debían tomar en consideración. Así mismo, se logró diseñar un formato que permite su fácil calificación y presentación de resultados al evaluado (a) y al evaluador (a), quienes juegan un papel importante en dicha gestión.

Los instrumentos propuestos, fueron autorizados por parte de La Oficina Nacional de Servicio Civil como también las autoridades del Ministerio, mediante una resolución ministerial dieron aprobación y vigencia para ser utilizadas en la Institución.

Es importante que el trabajador conozca los resultados de manera clara y sencilla, los cuales le permitan conocer los aspectos que resulten como una oportunidad para mejorar y así mismo, conocer las brechas que existen entre lo que el trabajador es capaz de desempeñar y lo que requiere el puesto de trabajo, por tal razón, se diseñó un formato que le presenta de manera grafica, cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos en su desempeño laboral correspondiente al periodo de prueba.

Los resultados obtenidos, han sido de beneficio para el Ministerio de Gobernación, ya que con su implementación se ha cumplido con los términos del periodo de prueba establecidos en el Artículo 56 de la Ley de Servicio Civil y Artículo 49 de su reglamento.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, cuenta con un instrumento de evaluación de desempeño para el periodo de prueba la cual fue diseñada por parte del personal de la Dirección de Recursos Humanos, sin embargo, ésta no se ha actualizado, por lo que es necesario revisarla con la finalidad de mejorar su aplicabilidad.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la Dirección Superior del Ministerio del Gobernación cuenta con un instrumento y un proceso establecido para realizar la evaluación de desempeño en el periodo de prueba la cual se encuentra estipulada por la ley y debe ser realizada en el término de los primeros seis meses para el caso de los trabajadores de primer ingreso y tres meses para los servidores públicos que han sido promovidos ó ascendidos dentro de la Institución. Dicha evaluación permite definir al trabajador como servidor público, media vez cumpla con las expectativas con relación a su desempeño laboral.

El instrumento actual es genérico, es decir, puede ser utilizado para evaluar todos los puestos, no se diseñó tomando en cuenta la diferenciación de los niveles jerárquicos existentes dentro de la institución tales como son los puestos operativos, administrativos y de coordinación. De alguna manera esto es perjudicial para la Institución ya que se ha visto afectada en confirmar a una cantidad desfavorable de trabajadores, que al momento de estar en su puesto de trabajo, su nivel de desempeño es incompetente a tal grado que la inconformidad por parte de los jefes que en su momento “confirmaron su desempeño favorablemente” recurren a Recursos Humanos para solicitar cambios de personal.

La presente propuesta de evaluación del desempeño para el periodo de prueba, permitirá a los evaluados cierta comprensión y nivel de expectativa de lo que se espera de su conducta laboral, debido a que el trabajador conocerá sus oportunidades de mejora y fortalezas, le facilitará desarrollar oportunamente sus habilidades y trabajar sus oportunidades de mejora en consecuencia.

Otro aspecto positivo es que la institución determinará con mayor confianza el potencial de desarrollo de los trabajadores y con ello, su aporte a logro de los objetivos institucionales. Además señalará con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos, invitándolos a participar en la solución de problemas.

Es importante hacer ver, que el uso correcto de la evaluación de desempeño en periodo de prueba, traerá consigo beneficios a corto plazo para la Institución debido a que confirmará en un oportuno momento si la selección de personal ha sido la adecuada, evitando gastos económicos por trámites legales, pérdida de tiempo en gestiones de traslados internos, inversión en capacitación, entre otras.

De esta manera es posible considerar que el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para servidores públicos en periodo de prueba causará impacto positivo en la gestión del recurso humano, por cuanto los resultados obtenidos como producto de la evaluación de los trabajadores tienen múltiples aplicaciones en otros subsistemas de capital humano, tales como el adiestramiento del personal, desarrollo, decisiones de remuneración, planificación del recurso humano, entre otros aspectos.

Por las razones mencionadas anteriormente, se propone el diseño de un proyecto para evaluar el desempeño laboral de manera oportuna en el periodo de prueba del servidor público a fin de establecer el valor de los servicios prestados por un individuo en términos de su aporte al logro de los objetivos y la misión de la institución.

## 5. MARCO TEORÍCO

La evaluación de desempeño se perfila a la vez como un nuevo campo de aplicación de la psicología organizacional y como una herramienta que permite medir la eficacia del proceso de selección y orientar los procesos y las estrategias empresariales. Como campo de aplicación, la evaluación de desempeño retoma conceptos fundamentales de la psicología general como la motivación, la satisfacción, la adaptación y las teorías sobre las aptitudes; los cuales son operacionalizados con el fin de integrarlos al diseño de instrumentos de medición que permitan conocer la variación de estas categorías con respecto a un conjunto de criterios generales.

Las evaluaciones que son informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, es por ello que es necesario contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, que permita identificar a los trabajadores que cumplen con las actividades que son propias del puesto, a los que excedan las expectativas y a los que no lo hacen.

Los autores Coens y Jenkins (2001) en su libro manifiestan que:

El ochenta por ciento (80%) de las empresas hacen evaluaciones de desempeño. Sin embargo, noventa por ciento (90%) de las que hacen evaluaciones están insatisfechas con el procedimiento.

Cuando las organizaciones comienzan a reconocer la falta de eficacia y los efectos perjudiciales de las evaluaciones, emprenden la tarea de rectificarlas. La rectificación suele concentrarse en uno de los siguientes dos campos:

- 1.- Mejorar el diseño del proceso (por ejemplo nuevas escalas, mayor interacción, más evaluadores, evaluaciones más frecuentes), o
- 2.- Mejorar su aplicación (por ejemplo mediante una mejor capacitación, reglas más estrictas para garantizar su ejecución oportuna, vigilar a los evaluadores en cuanto a su coherencia o inclinaciones).

La necesidad actual y urgente de renovar el proceso de evaluación de desempeño y a la vez el diseño de una nueva evaluación de desempeño, que persiga procedimientos claros y objetivos beneficiará a la Institución ya que alcanzaría mayor confiabilidad, validez y veracidad en los procesos que realiza actualmente la Dirección de Recursos Humanos.

Una evaluación de desempeño diseñada de acuerdo a la necesidad de la institución y a los puestos jerárquicos generará un impacto positivo de manera definitiva.

## 5.1 Definiciones de evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño es “la evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para desarrollos futuros. Evaluar cualquier cosa significa ponerle un valor...” (Donnelly, 1987).

“La evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (Byars y Rue, 1996).

“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 1995).

Plantean que es “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (Harper, 1992).

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (Gibson, 1997).

Basándose en las afirmaciones de los autores mencionados, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa el rendimiento global de los empleados, tomando en cuenta los objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo de la organización.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento en cuanto a su desempeño laboral, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas, esto con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

La evaluación de desempeño fomenta la mejora de los resultados obtenidos. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como se está desempeñando en el puesto y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la institución en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

## 5.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Las evaluaciones de desempeño dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias, despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos”. (Robbins, 2009).

Indicará también si la selección y el adiestramiento al puesto de trabajo han sido abordados adecuadamente y a la vez, perseguirá que el jefe inmediato pueda examinar y observar de manera detallada con buen juicio el desempeño laboral del trabajador y en caso ser necesario desarrollar de manera conjunta un plan de trabajo y planteando los objetivos que sean necesarios para mejorar el desempeño del trabajador.

En forma general sirven para:

- Confirmar o no confirmar en el puesto de trabajo al colaborador
- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores o servidores públicos

## 5.3 PARTICIPANTES

**ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS:** es la persona responsable de hacer llegar la evaluación de desempeño al evaluador para que ésta sea respondida y luego deberá ser analizada y tabulada.

**EL EVALUANDO:** es toda persona individual que ocupa un puesto en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo dirección inmediata de la institución.

**EL EVALUADOR:** Serán las autoridades nominadoras de la Institución, coordinadores y sub-coordinadores que tiene personal a su cargo, quienes tendrán la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño al personal que está bajo su mando.

### Elementos subjetivos del calificador

- a) Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- b) Efecto de halo o aureola: el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

c) La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

d) Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes: está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

e) Efecto memoria o de acontecimientos recientes: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

#### **5.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERIODO DE PRUEBA**

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” Chiavenato (2001).

##### **5.4.1 Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.



#### **5.4.2 Beneficios para el jefe:**

##### **El jefe tiene la oportunidad de**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **5.4.3 Beneficios para la empresa:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

### **5.5 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU MARCO LEGAL PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

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

Sus actividades las desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil, y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, para lo cual debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a dicha normativa; así como todo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones que son otorgadas a los ex-trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

Es por ello que el Ministerio de Gobernación y sus dependencias, se encuentran regidas por el Reglamento de Ley de Servicio Civil, debiendo ser considerado como guía para la toma de decisiones a partir de la contratación del trabajador quien buscará la manera de ser nombrado como empleado regular luego de los seis meses de prueba.

El Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala cita lo siguiente “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”.

Así mismo se hace referencia del Artículo 27 del Decreto 1748 del Congreso de la República, Ley de Servicio Civil, en donde el Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, procedió a elaborar el reglamento de la Ley, el cual fue aprobado por la Junta Nacional de Servicio Civil de Conformidad con la Ley en donde se refiere en su capítulo único, con título IX, haciendo referencia a la evaluación de desempeño con lo siguiente:

### **5.5.1 Evaluación del Desempeño**

Artículo 44. Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral Se establecerá un Programa de evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas. La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional según sea el caso deben ser realizadas por el Jefe superior Inmediato del evaluado, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

Artículo 45. Evaluación de Ingreso. La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentre en periodo de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular.

Artículo 46. Evaluación Ordinaria. La evaluación ordinaria es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros. Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá realizarse una nueva evaluación en un periodo no mayor de tres meses, contados a partir de la primera evaluación. La nueva evaluación tiene como finalidad establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación, se considerará ordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del artículo 73 de esta Ley.

Artículo 47. 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 o en caso contrario, a la aplicación del Régimen Disciplinario. Las evaluaciones se harán en base a los factores u escalas determinadas en el Reglamento General que para el efecto elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Artículo 48. Instrumentos de Evaluaciones. El Manual de Evaluación del Desempeño, y los instrumentos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil”.

“Artículo 49 Evaluación de Desempeño en el Periodo de Prueba. Todo trabajador de primer ingreso, reingreso o que hubiere ascendido a un puesto dentro del Servicio por Oposición, debe ser evaluado en su desempeño laboral mensualmente, durante el tiempo que la Autoridad Nominadora estime conveniente, a fin de poder establecer capacidad para el desempeño del puesto y declarado empleado regular, o bien lo que determina el segundo párrafo del artículo 56 de la Ley. Los resultados deberán ser notificados a la Oficina Nacional de Servicio Civil o para los registros correspondientes. En caso de que el servidor como resultado de las evaluaciones mensuales de su desempeño y rendimiento laboral, demuestre incapacidad para el desempeño del cargo así como la inconveniencia de que continúe en el puesto, la Autoridad Nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente separándolo del puesto o cargo. Dicha decisión deberá ser informada a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Artículo 50. Facultad de las Autoridades. La Autoridad Nominadora por medio de la Unidad de Recursos Humanos o de personal, deberá efectuar las evaluaciones al servidor público dentro del período de prueba, para declararlo empleado regular en caso de primer ingreso, o conformarlo en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determinará 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.

Toda entidad pública en Guatemala, se debe regir y dar cumplimiento por lo establecido dentro de del Reglamento de Ley de Servicio Civil, por lo que es importante tomar los artículos antes mencionados.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño para el periodo de prueba de los trabajadores y servidores públicos del Ministerio de Gobernación que permita obtener resultados confiables.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 6.2.1 Identificar los aspectos importantes que son necesarios de evaluar en el periodo de prueba de los diferentes niveles jerárquicos existentes en la institución: operativos, administrativos y de coordinación.
- 6.2.2 Proponer una metodología funcional para realizar la evaluación de desempeño en el periodo de prueba.
- 6.2.3 Diseñar un manual de usuario, que facilite la comprensión y realización correcta de la Evaluación de desempeño del periodo de prueba.
- 6.2.4 Diseñar los instrumentos de evaluación de desempeño para el periodo de prueba en base a los niveles jerárquicos y necesidad actual de la institución.
- 6.2.5 Dar validez al manual de usuario e instrumentos de evaluación de desempeño que se elaboren por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil y por parte de las Autoridades del Ministerio de Gobernación, dándole vigencia para su uso institucional.
- 6.2.5 Presentar a los jefes y Directores de la Planta Central del Ministerio de Gobernación la metodología propuesta, el uso adecuado del manual de usuario y las formas de evaluación.

## 7. METODOLOGÍA

- 7.1 Se realizó una encuesta de recolección de datos, la cual fue dirigida a los coordinadores, subcoordinadores y directivos de la Dirección de Recursos Humanos, quienes fueron la población muestra de la presente investigación, y estuvo destinada a recolectar la opinión que se tenía del instrumento evaluativo, los resultados reflejaron la necesidad de actualizar la evaluación de desempeño en mención.
- 7.2 Se hizo una diferenciación de factores necesarios a evaluar dependiendo los niveles jerárquicos de la institución.
- 7.3 Se elaboró un manual de evaluación de desempeño para el periodo de prueba, compuesto por un instructivo de usuario y tres cuestionarios conformados de preguntas de selección única y preguntas abiertas.
- 7.4 Se realizaron reuniones periódicas de trabajo con el personal de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para revisar y analizar el manual, los cuestionarios propuestos y análisis de las escalas de evaluación.
- 7.5 Se realizó una presentación oficial del manual de usuario ante un asesor nombrado por el director general de la Oficina Nacional de Servicio Civil, con la finalidad de dar validez a dicha documentación.
- 7.6 Se trasladó a la Directora de Recursos Humanos, a la Dirección de Asuntos Jurídicos, al despacho del Ministro y Viceministro Administrativo del Ministerio de Gobernación, el manual de usuario aprobado ante la Oficina Nacional de Servicio Civil para ser analizado y poder dar validez y vigencia a través de su autorización.
- 7.7 Se realizaron reuniones de trabajo con los jefes, coordinadores, subcoordinadores, encargados de áreas, directores y subdirectores del Ministerio de Gobernación, para dar a conocer la metodología, el manual de usuario y los cuestionarios de evaluación de periodo de prueba para el uso adecuado del mismo.

## 8. RESULTADOS

Se realizó una encuesta dirigida al 80% de los puestos de jefatura de Recursos Humanos, para determinar la necesidad de rediseñar la Evaluación de Desempeño de periodo de Prueba. (Anexo 1).

De los resultados de la encuesta se pudo observar que el 100% de los encuestados (as) hicieron referencia que es importante tomar en cuenta otros factores aparte de los que ya se evalúan, que permitan evidenciar el desempeño y la actitud del trabajador (a), lo cual permitirá obtener resultados confiables y con ello poder tomar una decisión objetiva al momento de evaluar al personal, así mismo, que es importante evaluar según el nivel jerárquico, ya que los aspectos que se deben evaluar son distintos en cada puesto de trabajo, otro de los aspectos que no se ha considerado en la actualidad y que se debe tomar en cuenta es poder evaluar el nivel de responsabilidad. A la vez, hicieron mención que la evaluación actual no cumple con sus expectativas, ya que faltan aspectos que no se han valorado, dando como resultado evaluaciones poco confiables, así mismo, la metodología que se ha utilizado permite que exista sesgo por parte del evaluador, ya que es posible conocer los resultados sin ningún análisis, dado que es el mismo jefe (a) quien suma y obtiene la calificación del evaluado (a).

Destacaron que la actual evaluación es muy genérica, ya que evalúa lo mismo para todos los puestos y no da oportunidad que el evaluador deje por escrito otros aspectos que ellos consideren importantes a tomar en cuenta y fueron evaluados.

Como resultado de la encuesta, se obtuvo que los aspectos que son necesarios de incluir para mejorar la evaluación actual son:

- Relación jefe-trabajador
- Valores
- Responsabilidad
- Identificación con la institución
- Actitud frente al trabajo
- Su nivel de adaptación en las nuevas tareas
- Profesionalismo en el desempeño
- Hacer evaluación por nivel jerárquico para obtener una mejor visión sobre la evaluación del periodo de prueba
- Valorar el agrado de la persona
- Capacidad de administrar al personal
- Ética laboral
- Liderazgo
- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo
- Iniciativa
- Dirección
- Desarrollo hacia los subordinados.
- Comunicación
- Eficiencia
- Puntualidad y orden en la entrega de tareas
- Servicio al cliente

- Comunicación efectiva
- Confidencialidad
- Autonomía
- Conocimiento de los objetivos institucionales
- Innovación en el puesto de trabajo
- Pro actividad
- Capacidad de aprendizaje

Así mismo, enfatizaron que en definitiva, es necesario mejorar la evaluación de desempeño para servidores públicos en periodo de prueba.

Se diseñó un manual de usuario, considerando los aspectos que fueron sugeridos por los jefes encuestados de Recursos Humanos, para darle validez y confianza a la Evaluación de periodo de prueba, para servidores (as) públicos (as) del Ministerio de Gobernación, dicho manual contiene desde la descripción del tema de Evaluación de Desempeño, alcances, objetivos, se describen las escalas de calificación, la manera en que dicha evaluación será registrada, la base legal y aspectos profesionales que debe considerar el jefe (a) o evaluador (a) al momento de realizar la evaluación de desempeño. (Anexo 2)

Se diseñaron los Formatos de evaluación Formas A, B y C los cuales fueron diseñados en base a los niveles jerárquicos existentes, es decir, jefes, personal administrativo y personal operativo respectivamente, se tomo en cuenta los aspectos mencionados por el personal encuestado y también el criterio de la investigadora. (Anexo 2)

Fue diseñado un formato de presentación de resultados de la Evaluación de Desempeño para el periodo de prueba, el cual contiene la información general del evaluado (a) como: nombre, puesto nominal, puesto funcional, dirección a la que pertenece, nombre del evaluador (a), puesto y fecha en que se realizó la evaluación, a continuación el formato presenta el resumen de calificaciones obtenidas en cada factor evaluado: Desempeño, Actitud, Adaptación y Profesionalismo para las Formas "A" y "B" y para la Forma "C" se exceptúa el factor de Profesionalismo. A través de un histograma se presentan los resultados obtenidos de manera gráfica, así mismo, se presentan los resultados cuantitativos por medio de una calificación y el análisis de los resultados cualitativos determinados por las fortalezas y oportunidades de mejora, recomendaciones por parte del evaluador (a) y la validación por parte de la Dirección de Recursos Humanos a través de la firma del director (a) y sello correspondiente.

Al llenar la información antes descrita, los datos se encuentran vinculados a manera de generar el oficio de confirmación de puesto de trabajo, el cual está dirigido al evaluado (a) y el oficio para el jefe (a) o evaluador (a) para trasladar dichos resultados, a manera que los datos no sean manipulados por quien realice dicha tarea. Se diseñaron tres claves de resultados en formato de Excel, las cuales facilitan la calificación y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño para el periodo de prueba, cada clave se encuentra enfocada en base a las tres formas de evaluación A, B y C respectivamente. Cada clave corresponde a los niveles jerárquicos antes descritos. (Lo anterior descrito no es incluido en anexos por razones de ética institucional).

Se obtuvo el oficio de autorización para la implementación y uso de la evaluación de desempeño para el periodo de prueba, por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil, por medio de la cual autorizan y validan el uso del manual de usuario y las evaluaciones

formas A, B y C, como también la validación y objetividad de los instrumentos por parte de dicha Oficina. (Anexo 3).

Se obtuvo la Resolución Ministerial, que aprueba el instructivo de usuario y formularios de evaluación A, B y C para el personal de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, dicha resolución se encuentra vigente a partir del diecisiete de octubre del año dos mil once, autorizadas por el Ministro y Segundo Viceministro del Ministerio de Gobernación. (Anexo 4).

Se diseñó una presentación en Power Point para el lanzamiento de implementación de la Evaluación de Desempeño para el periodo de prueba dirigida a jefes, encargados de áreas, coordinadores, subcoordinadores y Directores de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación. (Anexo 5).



## 9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El formato de evaluación de desempeño para el periodo de prueba, que se ha utilizado ha mostrado una serie de deficiencias en los factores que han sido evaluados, los subfactores, no se describen con claridad, así mismo, se observó que varios aspectos que son de interés para los jefes de Recursos Humanos no fueron considerados al momento de realizarla, dando como resultado una evaluación muy generalizada para los distintos puestos de trabajo, sin considerar la realidad y necesidad institucional.

Para la evaluación propuesta, se han considerado en su mayoría los aspectos que fueron mencionados por los jefes de Recursos Humanos, ya que son ellos la muestra representativa de evaluadores y son quienes tienen experiencia en dicha gestión.

El manual de usuario propuesto se encuentra descrito de manera sencilla, el cual permite ser comprendido por cualquier trabajador (a) o persona que intervenga en la evaluación de desempeño de periodo de prueba, esto asegura que las instrucciones sean claras y se permita obtener un resultado consiente por parte de los evaluadores (as).

Las formas de evaluación A, B y C, se encuentran enfocadas a la necesidad actual de la institución, así mismo, se encuentran validadas por la Oficina Nacional de Servicio Civil, aspecto que la anterior evaluación no contaba, esta validez dará confianza a los usuarios (as) evaluados (as) y evaluadores (as) al momento de realizar la evaluación de desempeño en el periodo de prueba.

Tanto la ponderación de las evaluaciones como la hoja de resultados no se incluyen en el presente documento por ser una consideración ética institucional.

Los instrumentos y manual propuesto han sido bien aceptadas por parte de las autoridades ya que en definitiva es de beneficio para el Ministerio de Gobernación, el uso es fácil y a la vez genera resultados confiables, asegurando el cumplimiento a los términos legales del periodo de prueba que debe realizarse a todos (as) los (as) trabajadores (as) y servidores (as) públicos (as) del Ministerio.

Así mismo, dada la funcionalidad del manual e instrumentos propuestos, se ha implementado en las 22 Gobernaciones Departamentales del País.

Se diseñaron tres claves de resultados en formato de Excel, las cuales facilitan la calificación y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño para el periodo de prueba, cada clave se encuentra enfocada en base a las tres formas de evaluación A, B y C respectivamente. Cada clave corresponde a los niveles jerárquicos antes descritos. (Lo anterior descrito no es incluido en anexos por razones de ética institucional)

## **10. CONCLUSIONES**

1. Se identificaron los aspectos necesarios de evaluar en el periodo de prueba de los diferentes niveles jerárquicos existentes en la institución: operativos, administrativos y de coordinación.
2. Se propuso una metodología de evaluación y de presentación de resultados.
3. Se diseñó un manual de usuario que será utilizado por el personal vinculado a la gestión del recurso humano de acuerdo a la metodología de la evaluación de desempeño.
4. Se diseñaron tres instrumentos de evaluación de desempeño para el periodo de prueba descritos como Formas A, B y C, los cuales se consideran confiables porque se encuentran diseñados en base a los niveles jerárquicos y necesidad actual de la institución.
5. Fue posible dar validez al manual de usuario y a las evaluaciones de desempeño para el periodo de prueba Formas A, B y C por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil y por parte de las Autoridades del Ministerio de Gobernación, dándole vigencia para su uso institucional.
6. Se presentó a los jefes y Directores de la Planta Central del Ministerio de Gobernación la metodología propuesta, el uso adecuado del manual de usuario y se dieron a conocer las formas de evaluación A, B y C.

## 11. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se implemente la Evaluación de Desempeño del periodo de prueba en las Dependencias del Ministerio, tomando en cuenta que su aplicabilidad depende de los niveles jerárquicos.
2. Es importante que la Dirección de Recursos Humanos, revise a mediano plazo los instrumentos propuestos, con la finalidad de confirmar su validez de acuerdo a las necesidades que existan oportunamente en cada puesto de trabajo.
3. Se recomienda que cuando sean contratados coordinadores, encargados de área, jefes o directores, estos sean informados de la metodología existente, dado que ellos son los responsables de realizar dicha evaluación de manera objetiva y correcta.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. El diccionario. Arellano, R. (2000).
2. Alles, M. A. (2004). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Editorial Granica. p. 277.
3. Alles, M. A. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. (2ª. ed.). Buenos Aires: p 252
4. Ander. E. (1997). Técnicas de investigación social. México: El Ateneo.
5. Aquino, J. A. (1996). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones: MACCHIS.
6. Araneda, H. Competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de psicología, Escuela de psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile. p.124.
7. Balcells J. (1994). La investigación social: introducción a los métodos y técnicas. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas, PPU.
8. Balestrini. A. (2001). Como se elabora un proyecto de investigación. Caracas: Consultores Asocidos, Servicio editorial.
9. Bolder, G, Snell, Scout y Arthur, S.( 2002). Administración de recursos humanos. (12ª. Ed.). México: Thomson Learning. P 708.
10. Bunge, M. (1989). La investigación científica. Barcelona: Ariel.
11. Byars, L y Rue. L. (1996). Gestión de Recursos Humanos. España: Division IRWIN.
12. Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª. Ed.) Educación, México: Perarson.
13. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Edit. McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. McGraw-Hill.
15. Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso administrativo (3ª Ed.) Bogotá Colombia: Edit. McGraw-Hill. 415.
16. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Edit. Prentice Hall.
17. Constitución Política De La República De Guatemala.
18. Cortez M. (1999). Análisis del diseño y aplicación del sistema de evaluación de desempeño del personal empleado de la administración pública de Valenzuela para el año 1999. Tesis para obtener el título de licenciatura en relaciones industriales. Universidad católica Andres Bello. Caracas.
19. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana:Editorial Academia.
20. Gomez-Mejia, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2000). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Prentice Hall.
21. González R. (1997). Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos Aguaclara.
22. Harper y Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los negocios.
23. Harper.L. (1996). Manuales de Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.
24. Hernández S. Fernández. C. y Baptista. L. (1998): Metodología de la investigación. México: MC Graw Hill.
25. Hernández S. Roberto. F. y Baptista. L. (1998): Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

26. Ley de servicio civil y sus reglamentos.
27. Lic. Ena Ramos Chagoya. (2008). Métodos y técnicas de investigación. <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
28. Mondy, W. y Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
29. Ruiz. O. (1996). Metodología de investigación cualitativa. Bilbao: Deusto.
30. Zarazua.L. Fernández. López. M. Figueroa. Pérez. S. y Zubillaga.N. (2007). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. México: Edit. Tresguerras.
31. Texto resumido por María Patricia Molina de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill.

## **13. ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA I

**INSTRUCCIONES:** A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la evaluación de desempeño del periodo de prueba de los servidores públicos de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, la cual, se ha utilizado a la fecha para confirmar a los trabajadores de primer ingreso, reingreso y servidores que han sido ascendidos en la Institución.

La presente encuesta está dirigida a los puestos directivos, de coordinación y sub-coordinación de la Dirección de Recursos Humanos de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación.

**SERIE I:** Responda con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta y luego escriba la o las razones principales del porqué de su respuesta.

1. Luego de tener a la vista la evaluación actual de periodo de prueba para servidores públicos: ¿Considera usted que dicha evaluación es objetiva para evaluar los puestos operativos, administrativos y de coordinación?

SI  NO

1.2 Responda el por qué de su respuesta:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

2. ¿Considera que los factores que se tomaron en cuenta en dicha evaluación: *Desempeño en el trabajo, Conducta laboral y Relaciones interpersonales*, son las necesarias para poder evaluar las exigencias de los distintos niveles jerárquicos de la Institución a la hora de confirmar a un trabajador en el puesto de trabajo?

SI  NO

2.2 Responda el por qué de su respuesta:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

3. ¿Considera que la evaluación actual de periodo de prueba, cumple con sus expectativas?

SI  NO

3.2 Responda el por qué de su respuesta:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

4. ¿Considera que es necesario mejorar la evaluación de desempeño para servidores públicos en periodo de prueba?

SI  NO

4.2 Responda el por qué de su respuesta:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

5. ¿Qué aspectos tomaría usted en cuenta y que no fueron considerados en la evaluación actual, para mejorar la evaluación de desempeño?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |



**ANEXO 2**  
**MANUAL DE USUARIO**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
COORDINACIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS DE  
PERSONAL**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA  
PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL  
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

**ARTICULO 56 DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL  
Y ARTICULO 49 DE SU REGLAMENTO**

## CONTENIDO

---

**INSTRUCTIVO DE USUARIO:** Dirigido a Responsables de realizar la Evaluación de Desempeño en el periodo de prueba.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMA “A”:** Dirigida a Coordinadores, Subcoordinadores, Jefes, Encargados de Áreas.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMA “B”:** Dirigida a Analistas, Auxiliares, Secretarias y demás personal administrativo.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMA “C”:** Dirigida a personal Operativo.

## **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTRUCTIVO DE USUARIO**

---

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

La evaluación de desempeño juega un papel indispensable para poder determinar con buen juicio y de manera objetiva si la selección se ha realizado adecuadamente, así mismo, permitirá retener al recurso humano que podrá generar valor agregado a la Institución, por lo que es necesario utilizar una metodología que revele los aspectos positivos de su desempeño como también mejorar el trabajo que realiza.

La evaluación del recurso humano, es un proceso destinado a determinar y a la vez comunicar a los trabajadores (as) de manera prudente la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora continúa.

Las evaluaciones que son informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, es por ello que se hace necesario contar con un sistema formal y sistemático de realimentación, que permita identificar a los trabajadores que cumplen con las actividades que son propias del puesto, a los que excedan las expectativas y a los que no los hacen.

La Dirección de Recursos Humanos brindará orientación el apoyo necesario al trabajador (a) de primer ingreso o reingreso asegurando que la adaptación de éste (a) sea la adecuada para que le permita desempeñarse de mejor manera en las actividades del puesto.

Es por ello que se ha elaborado el presente documento, que orienta a los Directores, Sub-directores, Jefes, Encargados de áreas, Coordinadores y sub-coordinadores para efectuar la evaluación de desempeño como una herramienta confiable.

A continuación se presenta información relevante que le permitirá llevar con éxito dicha gestión.

## DESCRIPCIÓN GENERAL

### DEFINICIONES:

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Es una herramienta administrativa que permite al trabajador (a), conocer de manera consciente su desempeño en cuanto a las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo, le permite conocer cuáles son los aspectos técnicos y personales que más necesita mejorar para alcanzar sus objetivos así como los de la institución y de manera específica los objetivos propuestos para los equipos de trabajo.

**EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA:** La evaluación de desempeño en el período de prueba es un análisis efectuado por el jefe inmediato de los servicios prestados por el trabajador (a) ó Servidor (a) Público (a) en su nueva gestión y permite calificar objetivamente su desarrollo en la labor que desempeña; así como la adaptación a las nuevas situaciones que se le presentan dentro de la Institución.

Toda persona nombrada en un puesto dentro del Servicio por Oposición mediante inscripción de su nombre en un registro, debe someterse a un período de prueba práctica en el desempeño de su quehacer laboral.

***Ley de Servicio Civil y su Reglamento.***

### **¿EN QUÉ MOMENTO RELIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA?**

#### **1) PRIMER INGRESO Y REINGRESO:**

El período de prueba debe iniciar a partir de la fecha de toma de posesión y dura seis meses como máximo para los nuevos servidores públicos. Artículo 54 Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

#### **2) ASCENSO:**

El período de prueba debe iniciar a partir de la fecha de toma de posesión y dura tres meses. Artículo 54 Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

### **ALCANCE**

La evaluación de desempeño del período de prueba, es aplicada de manera especial a los trabajadores (as) de primer ingreso o reingreso, que poseen nombramiento con cargo al renglón presupuestario 011 "personal permanente".

Así mismo, se realizará, para quienes se encuentren en período de prueba por haber ascendido de puesto dentro de la Institución.

## OBJETIVOS

- Dar cumplimiento a los términos del período de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y Art. 49 de su reglamento.
- Conocer el grado de adaptación del nuevo trabajador (a) en el puesto de trabajo.
- Identificar elementos de juicio necesarios para declarar o no, al empleado (a) regular como Servidor (a) Público (a).
- Definir si el trabajador (a) cumple con las expectativas para desarrollar las tareas laborales en el nuevo puesto de trabajo.
- Definir cuáles serán las áreas a capacitar con base en los resultados de la Evaluación de Desempeño.

## PARTICIPANTES

1) **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS:** Es la persona responsable de hacer llegar el formulario de la evaluación de desempeño al evaluador (a) para que éste (a) realice la evaluación de desempeño al personal a su cargo, una vez realizada la actividad el evaluador debe enviarla a la Dirección de Recursos Humanos de la Institución en donde serán analizadas y tabuladas.

2) **EVALUANDO (A):** Es toda persona individual que ocupa un puesto con cargo al renglón presupuestario 011 “personal permanente”, el cual queda obligado (a) a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo dirección inmediata de la institución.

3) **EVALUADOR:** Serán las autoridades nominadoras de la Institución, Directores, Sub-Directores (as), Coordinadores (as) y Sub-coordinadores (as) que tienen personal a su cargo, y son responsables de realizar la evaluación del desempeño al personal.

## TEMARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las boletas de Evaluación de Desempeño para el período de prueba, son instrumentos que han sido diseñados con base en la cultura y necesidades Institucionales, a la vez, se ha tomado en consideración los diferentes niveles jerárquicos existentes: operativos, administrativos y de jefatura, por lo que las evaluaciones han sido elaboradas considerando las aptitudes y competencias necesarias de acuerdo a dichos niveles jerárquicos, a continuación se presenta la descripción para cada uno de los casos:

1) **FORMA “A”:** Esta evaluación se encuentra enfocada a trabajadores (as) o servidores (as) públicos (as) que tienen personal a cargo y a la vez tengan mayor participación en el alcance de los objetivos institucionales. Dicha evaluación será aplicada a los puestos de Jefaturas, Encargados (as) de Áreas, Coordinación y/ó Sub-coordinación.

2) **FORMA “B”:** Es la evaluación que se encuentra enfocada a los trabajadores (as) o servidores (as) públicos (as) que desempeñan actividades administrativas, que se encuentran sujetas (os) de ser supervisadas (os) por un jefe inmediato. Dicha evaluación será aplicada a los puestos de Analistas, Auxiliares, Secretarias y demás personal administrativo.

3) **FORMA “C”**: Esta evaluación se encuentra enfocada a los trabajadores (as) o servidores (as) públicos (as) que desempeñan actividades operativas, que se encuentran sujetas de ser supervisadas por un jefe inmediato.

### ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Consiste en definir el valor de cada competencia en forma individual en cuanto al rendimiento laboral. En forma general, las escalas permiten convertir una serie de hechos cualitativos en cuantitativos y tienen el siguiente significado como se anotan en los formularios de Evaluación de Desempeño con las literales A, B, C y D.

1) **MUY BUENO**: Denotado por la letra (**MB**) en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “**Muy Bueno**” con relación a su conducta laboral. Demuestra capacidad de logro de objetivos, creatividad, compromiso y motivación en las tareas asignadas.

2) **BUENO**: Denotado por la letra (**B**) en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “**Bueno**” con relación a su conducta laboral. Muestra una tendencia clara para efectuar con esmero las tareas laborales, cumpliendo con sus funciones.

3) **REGULAR**: Denotado por la letra (**R**) en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “**Regular**” con relación a su conducta laboral. Muestra una actitud ajustada únicamente a lo que se le solicita, no presenta cambios o aportaciones adicionales al trabajo.

4) **MALO**: Denotado por la letra (**M**) en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “**Malo**” con relación a su conducta laboral. Muestra dificultad en un ciento por ciento en el cumplimiento de las tareas laborales. Demuestra un nivel de error persistente en su trabajo, le cuesta comprender instrucciones y a la vez cumplirlas.

### RESULTADOS

Los resultados de la evaluación del período de prueba deberán demostrar cuantitativamente el rendimiento del trabajador (a), tomando en consideración los siguientes rangos:

| RANGO DE CALIFICACIÓN | RESULTADO                       |
|-----------------------|---------------------------------|
| 75-100                | Período de prueba “Aprobado”    |
| 0-74                  | Período de prueba “No aprobado” |

## REGISTRO

Se refiere a la forma de efectuar el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño de período de prueba. Será el (la) coordinador (a) o subcoordinador (a) de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación de Asuntos Administrativos de Personal, quien ingrese las calificaciones, con base en la tabla correspondiente para cada nivel, MB, B, R ó M respectivamente, una vez calificada la prueba se deberá remitir un informe cuantitativo y cualitativo de los resultados al jefe inmediato para su conocimiento. El personal de la Dirección de Recursos Humanos hará llegar por medio escrito la notificación con los resultados al evaluado (a) enviando copia al jefe inmediato, en caso haber aprobado el período de prueba y en caso contrario, se procederá a realizar la separación del cargo.

Así mismo, las boletas originales serán incorporadas al expediente del trabajador (a) como también, el informe realizado con visto bueno del Jefe inmediato, Director de Recursos Humanos y firma del evaluado.

## NIVEL DE ERROR

No se consideró necesario debido a que la evaluación de período de prueba es la primera fase que da inicio para llegar hasta la evaluación del desempeño periódica, misma que se efectuará cada seis meses o cuando las autoridades de la institución lo consideren necesario.

## ASPECTOS IMPORTANTES ATOMAR EN CONSIDERACIÓN PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERÍODO DE PRUEBA

Es de suma importancia que el evaluador (a) o jefe inmediato quien es el (la) responsable de realizar la evaluación de desempeño de período de prueba, la realice de manera objetiva, ya que los resultados pueden perjudicar al evaluado (a), es por ello que se describen a continuación algunos elementos que deben ser considerados para realizar dicha evaluación:

- 1) **Los prejuicios personales:** Cuando el evaluador (a) sostiene una opinión personal anterior del evaluado (a), basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- 2) **Efecto de halo o aureola:** El evaluador (a) califica al empleado (a) predispuesto a apreciaciones equivocadas antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- 3) **La tendencia a la medición central:** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio.



De esta manera, los (las) evaluadores (as) ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

4) **Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes:** Está dado por las características personales de cada evaluador (a), ya que existen evaluadores (as) exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores (as) pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

5) **Efecto memoria o de acontecimientos recientes:** Tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado (a) en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado (a). En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado (a) puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA  
PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

| Descripción   | Objetivos   |
|---|---|
| La evaluación de desempeño en el período de prueba es una evaluación efectuada por el jefe inmediato de los servicios prestados por el trabajador, permite calificar objetivamente su desarrollo en la labor que desempeña; así como la adaptación a las nuevas situaciones que se le presentan dentro de la Institución. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento a los términos del período de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y Art. 49 de su reglamento.</li> <li>• Conocer el grado de adaptación del trabajador de primer ingreso en el puesto de trabajo.</li> <li>• Identificar elementos de juicio para declarar o no, empleado regular al trabajador.</li> <li>• Definir si el trabajador cumple las expectativas requeridas en el nuevo puesto de trabajo.</li> </ul> |

**DATOS DEL TRABAJADOR (A):**

|  |                     |       |
|--|---------------------|-------|
| Nombre completo:   |                     |       |
| Puesto nominal:  | Puesto Funcional:   |       |
| Tiene Personal a su Cargo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>       | Qué cantidad:       |       |
| Fecha de inicio de labores en la Institución:  |                     |       |
| Periodo de prueba comprendido del ____ al _____ de 20 ____                               |                     |       |
| Recibió inducción Institucional: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Fecha:              |       |
| Recibió inducción al puesto : Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>    | Periodo y duración: |       |
| Responsable de brindar inducción al nuevo servidor:                                      |                     |       |
| _____  | _____               | _____ |
| Nombre completo  | Puesto              | Firma |

## SERIE I

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de cuestionamientos, los cuales deberá responder con lapicero, evite los tachones y de manera objetiva con base en la observación de: los resultados laborales y el comportamiento del trabajador ó servidor público evaluado, tomando en consideración la siguiente ponderación de desempeño con la siguiente escala: **MB**= Muy Bueno **B**= Bueno, **R**= Regular y **M**=Malo, su respuesta la deberá marcar con una equis (x) en donde corresponda.

| DESEMPEÑO   | DESCRIPCIÓN   | GRADO DE EVALUACIÓN |       |         |      |
|---|---|---------------------|-------|---------|------|
|   |   | Muy Bueno           | Bueno | Regular | Malo |
| 1 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE                                  | Es capaz de asimilar adecuadamente la nueva información que requiere su puesto de trabajo, demostrando eficacia en su aplicación.   |                     |       |         |      |
| 2 USO DE TECNOLOGÍA   | Demuestra precisión y manejo de los distintos programas como: Word, Excel, Power point, etc. Es capaz de apoyar al personal a su cargo en solucionar dudas y facilitar la ejecución de diversas tareas.   |                     |       |         |      |
| 3 PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PROYECTOS Y TAREAS ASIGNADAS | Cumple con los compromisos que le son asignados en las reuniones de trabajo, respetando los plazos de entrega y obteniendo los resultados esperados con respecto a las tareas.  |                     |       |         |      |
| 4 PLANIFICACIÓN   | Muestra orden en sus actividades o desarrollo de proyectos, demostrando organización y calidad de dichas tareas.  |                     |       |         |      |
| 5 COMUNICACIÓN  | Demuestra capacidad para expresar sus ideas en forma clara, así mismo se muestra atento (a) a escuchar al personal que se encuentra a su cargo dando el seguimiento correspondiente a sus necesidades o requerimientos.   |                     |       |         |      |
| 6 DESARROLLO DE PERSONAS                                    | Se interesa en incrementar intelectual y moralmente al personal que se encuentra a su cargo. Comparte con los demás su conocimiento profesional.  |                     |       |         |      |
| 7 COORDINACIÓN Y LIDERAZGO                                  | Demuestra capacidad de dirigir a su equipo de trabajo, orientándolos a la acción para el logro de los objetivos Institucionales.  |                     |       |         |      |
| 8 LOGRO Y ACCIÓN  | Es capaz de lograr resultados positivos del personal a su cargo y cuando es necesario brinda realimentación para mejorar los procedimientos utilizados.   |                     |       |         |      |
| 9 TOMA DE DECISIONES  | Es capaz de decidir haciendo uso de su razonamiento, tomando en consideración las implicaciones de los resultados y consecuencias. Solicita apoyo a su jefe inmediato cuando las decisiones pueden repercutir negativamente a la Institución.   |                     |       |         |      |
| 10 CALIDAD EN SU TRABAJO                                    | Posee conocimientos de los temas del área que está dentro de su responsabilidad. Demuestra capacidad para obtener resultados trabajando con personal de su mismo nivel o de otros.  |                     |       |         |      |
| 11 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS                                  | Demuestra objetividad en sus actos y respuestas verbales y corporales, cuando se encuentra al frente de una situación que le causa inconvenientes, retraso en el logro de sus objetivos, buscando una solución acorde a la situación sin causar inconvenientes a las partes involucradas. |                     |       |         |      |
| 12 RESPONSABILIDAD  | Dirige sus tareas con compromiso y dedicación, tomando decisiones conscientemente y aceptando las consecuencias de sus actos, dispuesto (a) a rendir cuenta de ellos.   |                     |       |         |      |
| 13 CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES                | Orienta al personal a su cargo a cumplir los objetivos generales de la Dirección, Coordinación o Unidad a la que pertenece permitiéndoles participación en la consecución de los mismos.  |                     |       |         |      |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b>                     |   |                     |       |         |      |

|   | <b>ACTITUD</b>                             | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>GRADO DE EVALUACIÓN</b> |              |                |             |
|---|--|--|----------------------------|--------------|----------------|-------------|
|   |  |  | <i>Muy Bueno</i>           | <i>Bueno</i> | <i>Regular</i> | <i>Malo</i> |
| 1                                       | <b>ACTITUD FRENTE A COMPROMISOS</b>        | Responde con actitud positiva ante las responsabilidades que le son asignadas; motivando al personal a su cargo para responder de la misma manera.   |                            |              |                |             |
| 2                                       | <b>PROACTIVIDAD</b>                        | Es capaz de responder diligentemente ante las distintas situaciones laborales que se le presentan, demostrando energía positiva con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos.  |                            |              |                |             |
| 3                                       | <b>INNOVACIÓN</b>                          | Aporta sugerencias innovadoras para mejorar el trabajo ó procedimientos ya existentes, permitiendo que el personal a su cargo exprese ideas y éstas sean tomadas en cuenta para el logro de los objetivos Institucionales. |                            |              |                |             |
| 4                                       | <b>RECEPCIÓN DE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS</b> | Es capaz de escuchar con atención, paciencia y receptividad la realimentación que se le brinda cuando es necesario mejorar los resultados con relación a una tarea específica de trabajo.                                  |                            |              |                |             |
| 5                                       | <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>                 | Muestra consideración hacia los usuarios internos y externos, identificando las necesidades de ellos con fines de dar soluciones apropiadas, dando el seguimiento y cumplimiento a las solicitudes recibidas.              |                            |              |                |             |
| 6                                       | <b>PERSEVERANCIA</b>                       | Es firme y consistente en la ejecución de los proyectos que le son asignados a él o al personal a su cargo.  |                            |              |                |             |
| 7                                       | <b>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS</b>            | Utiliza los recursos de oficina de manera conciente, sin causar desperdicio, promueviendo el uso adecuado de los recursos institucionales.   |                            |              |                |             |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |  |  |                            |              |                |             |

|   | <b>ADAPTACIÓN</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>GRADO DE EVALUACIÓN</b> |              |                |             |
|---|-----------------------------------|---|----------------------------|--------------|----------------|-------------|
|   |                                   |   | <i>Muy Bueno</i>           | <i>Bueno</i> | <i>Regular</i> | <i>Malo</i> |
| 1                                       | <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> | Muestra compañerismo y amistad con el personal de la Dirección ó Coordinación a la que pertenece.   |                            |              |                |             |
| 2                                       | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>          | Trabaja de forma cooperativa con el personal a su cargo, compañeros de nivel o jefes inmediatos, con la finalidad de obtener los resultados esperados.  |                            |              |                |             |
| 3                                       | <b>AUTONOMÍA</b>                  | Se desenvuelve de manera independiente para llevar a cabo las tareas que el puesto le exige.  |                            |              |                |             |
| 4                                       | <b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>   | Es mediador cuando existen diferencias de opinión, decisión o ejecución para el desarrollo de las atribuciones que son asignadas al personal a su cargo, generando soluciones efectivas para el logro de los objetivos Institucionales. |                            |              |                |             |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |                                   |   |                            |              |                |             |

|   | <b>PROFESIONALISMO</b>    | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>GRADO DE EVALUACIÓN</b> |              |                |             |
|---|---------------------------|---|----------------------------|--------------|----------------|-------------|
|   |                           |   | <i>Muy Bueno</i>           | <i>Bueno</i> | <i>Regular</i> | <i>Malo</i> |
| 1                                       | <b>CONFIANZA</b>          | Transmite seguridad y credibilidad en el trabajo y en sus relaciones interpersonales.   |                            |              |                |             |
| 2                                       | <b>ÉTICA</b>              | Demuestra capacidad para actuar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las normas Institucionales. |                            |              |                |             |
| 3                                       | <b>PUNTUALIDAD</b>        | Demuestra puntualidad en horario laboral y reuniones programadas.   |                            |              |                |             |
| 4                                       | <b>TOMA DE DECISIONES</b> | Al tomar una decisión considera las implicaciones de los resultados y consecuencias; solicitando apoyo a su jefe inmediato cuando las mismas pueden repercutir negativamente. |                            |              |                |             |
| 5                                       | <b>CONFIDENCIALIDAD</b>   | Es capaz de administrar correctamente la información que es de carácter confidencial y que se relaciona con su trabajo, demostrando discreción con la misma.                  |                            |              |                |             |
| 6                                       | <b>RESPECTO</b>           | Demuestra respeto y cordialidad hacia sus compañeros de trabajo, superiores inmediatos y no inmediatos.   |                            |              |                |             |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |                           |   |                            |              |                |             |

**SERIE II**

1. Anote tres aportaciones que el trabajador haya hecho en su puesto de trabajo y que hayan sido importantes para el logro de los objetivos relacionados con la Coordinación o Dirección a la que pertenece.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

2. Escriba tres aspectos que usted considere que el trabajador debe mejorar y que a su criterio no hayan sido incluidos en la evaluación.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

3. Utilice el siguiente espacio para escribir tres cualidades de carácter positivo del trabajador.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

**ESPACIO PARA AGREGAR OBSERVACIONES REFERENTES AL EVALUADO:**

|  |
|--|
|  |
|  |

**DATOS DEL EVALUADOR (Jefe inmediato u otro):**

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Dirección/Despacho:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de trabajador evaluado**

\_\_\_\_\_  
**Vo.Bo. Director**

\_\_\_\_\_  
**Director de Recursos Humanos**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA  
PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

| Descripción   | Objetivos   |
|---|---|
| La evaluación de desempeño en el período de prueba es una evaluación efectuada por el jefe inmediato de los servicios prestados por el trabajador, permite calificar objetivamente su desarrollo en la labor que desempeña; así como la adaptación a las nuevas situaciones que se le presentan dentro de la Institución. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento a los términos del período de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y Art. 49 de su reglamento.</li> <li>• Conocer el grado de adaptación del trabajador de primer ingreso en el puesto de trabajo.</li> <li>• Identificar elementos de juicio para declarar o no, empleado regular al trabajador.</li> </ul> |

**DATOS DEL TRABAJADOR (A):**

|  |                     |       |
|--|---------------------|-------|
| Nombre completo:   |                     |       |
| Puesto nominal:  | Puesto Funcional:   |       |
| Fecha de inicio de labores en la Institución:  |                     |       |
| Periodo de prueba comprendido del ____ al ____ de 20 ____                                |                     |       |
| Recibió inducción Institucional: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Fecha:              |       |
| Recibió inducción al puesto : Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>    | Periodo y duración: |       |
| Responsable de brindar inducción al nuevo servidor:                                      |                     |       |
| _____  | _____               | _____ |
| Nombre completo  | Puesto              | Firma |

## SERIE I

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos, los cuales deberá responder con lapicero, evite los tachones y de manera objetiva con base en la observación de: los resultados laborales y el comportamiento del trabajador ó servidor público evaluado, tomando en consideración la siguiente ponderación de desempeño con la siguiente escala: **MB**= Muy Bueno **B**= Bueno, **R**= Regular y **M**=Malo, su respuesta la deberá marcar con una equis (x) en donde corresponda. Consulte el instructivo.

|   | DESEMPEÑO                                  | DESCRIPCIÓN   | GRADO DE EVALUACIÓN |   |   |   |
|---|--|---|---------------------|---|---|---|
|   |  |   | MB                  | B | R | M |
| 1                                       | CAPACIDAD DE APRENDIZAJE                   | Posee aptitudes que le permiten adquirir nuevas habilidades y conocimientos que el puesto requiere.   |                     |   |   |   |
| 2                                       | RESPONSABILIDAD                            | Conduce sus tareas con compromiso y dedicación, tomando decisiones conscientes y aceptando las consecuencias de sus actos, con disposición a rendir cuenta de ellos.  |                     |   |   |   |
| 3                                       | USO DE TECNOLOGÍA                          | Demuestra familiaridad, precisión y manejo de los distintos programas como: word, excel, power point, etc. para la realización de las tareas.   |                     |   |   |   |
| 4                                       | ORDEN EN LAS TAREAS                        | Sus actividades están planificadas y organizadas de tal forma que puedan ser realizadas con facilidad por otra persona que se quede a cargo.  |                     |   |   |   |
| 5                                       | PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE TAREAS        | Cumple con los compromisos que le son asignados en las reuniones de trabajo, respetando los plazos de entrega y obteniendo los resultados esperados con respecto a las tareas.  |                     |   |   |   |
| 6                                       | CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES        | Demuestra capacidad para seguir correctamente las instrucciones que le son dadas por el jefe inmediato al momento de llevar a cabo una actividad o tarea específica, dando cumplimiento a las tareas de la forma en que le son solicitadas. |                     |   |   |   |
| 7                                       | PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO | Identifica las actividades y tareas prioritarias, utilizando el tiempo de forma eficiente para finalizar dichas actividades de forma eficiente.   |                     |   |   |   |
| 8                                       | CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES  | Conoce claramente los objetivos de la Dirección, Coordinación o Unidad a la que pertenece y actúa con base en ellos.  |                     |   |   |   |
| 9                                       | COMUNICACIÓN                               | Expone sus ideas de forma coherente y clara, escuchando a los demás, interpretando sus mensajes y respondiendo en forma apropiada a los mismos.   |                     |   |   |   |
| 10                                      | ORIENTACIÓN A RESULTADOS                   | Posee habilidades y destrezas que le permiten llevar a cabo y con éxito, las actividad de trabajo u oficio.   |                     |   |   |   |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |  |   |                     |   |   |   |

|   | ACTITUD                             | DESCRIPCIÓN   | GRADO DE EVALUACIÓN |   |   |   |
|---|-------------------------------------|---|---------------------|---|---|---|
|   |                                     |   | MB                  | B | R | M |
| 1                                       | ACTITUD FRENTE A COMPROMISOS        | Actitud con la que responde al asumir las responsabilidades que requiere en el puesto de trabajo.   |                     |   |   |   |
| 2                                       | PROACTIVIDAD                        | Muestra iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas para generar mejoras en sus tareas laborales.   |                     |   |   |   |
| 3                                       | INNOVACIÓN                          | Aporta sugerencias innovadoras para mejorar el trabajo ó procedimientos ya existentes. Es capaz de introducir novedades para obtener mejores resultados en su trabajo.      |                     |   |   |   |
| 4                                       | ATENCIÓN AL CLIENTE                 | Muestra consideración a los usuarios internos y externos identificando sus necesidades con fines de dar soluciones apropiadas.  |                     |   |   |   |
| 5                                       | RECEPCIÓN DE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS | Escuchar con atención, paciencia y receptividad la realimentación que se le brinda cuando es necesario mejorar los resultados con relación a una tarea específica asignada. |                     |   |   |   |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |                                     |   |                     |   |   |   |



|                   |                                   | GRADO DE EVALUACIÓN   |          |          |          |
|-------------------|-----------------------------------|---|----------|----------|----------|
| <b>ADAPTACIÓN</b> |                                   | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |          |          |          |
|                   |                                   | <b>MB</b>   | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |
| 1                 | <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> | Muestra compañerismo y amistad con el personal de la Dirección ó Coordinación a la que pertenece.           |          |          |          |
| 2                 | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>          | Colabora con sus compañeros para lograr las metas Institucionales.  |          |          |          |
| 3                 | <b>AUTONOMÍA</b>                  | Se desenvuelve con autonomía, de manera independiente para llevar a cabo las tareas que el puesto le exige. |          |          |          |
| 4                 | <b>PUNTUALIDAD</b>                | Demuestra puntualidad en horario laboral y reuniones programadas.   |          |          |          |
|                   |                                   | <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b>   |          |          |          |

|                        |   | GRADO DE EVALUACIÓN   |          |          |          |
|------------------------|---|---|----------|----------|----------|
| <b>PROFESIONALISMO</b> |   | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |          |          |          |
|                        |   | <b>MB</b>   | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |
| 1                      | <b>CONFIANZA</b>                              | Transmite seguridad y credibilidad en el trabajo y en sus relaciones interpersonales dentro de la Institución.                                  |          |          |          |
| 2                      | <b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES</b> | Cumple lo encomendado por el jefe inmediato, siguiendo las reglas, procedimientos y políticas internas de la Institución.                       |          |          |          |
| 3                      | <b>RESPECTO</b>                               | Demuestra respeto y cordialidad a sus compañeros de trabajo, superiores inmediatos y no inmediatos.   |          |          |          |
| 4                      | <b>TOMA DE DECISIONES</b>                     | Demuestra capacidad para tomar decisiones correctas en su puesto de trabajo. Sus decisiones son efectivas y oportunas.                          |          |          |          |
| 5                      | <b>CONFIDENCIALIDAD</b>                       | Administra correctamente la información que es de carácter confidencial y que se relaciona con su trabajo, demostrando discreción con la misma. |          |          |          |
|                        |   | <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b>   |          |          |          |

**SERIE II**

4. Anote tres aportaciones que el trabajador haya hecho en su puesto de trabajo y que hayan sido importantes para el logro de los objetivos relacionados con la Coordinación o Dirección a la que pertenece.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

5. Escriba tres aspectos que usted considere que el trabajador debe mejorar y que a su criterio no hayan sido incluidos en la evaluación.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

6. Utilice el siguiente espacio para escribir tres cualidades de carácter positivo del trabajador.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

**ESPACIO PARA AGREGAR OBSERVACIONES REFERENTES AL EVALUADO:**

|  |
|--|
|  |
|  |

**DATOS DEL EVALUADOR (Jefe inmediato u otro):**

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Dirección/Despacho:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de trabajador evaluado**

\_\_\_\_\_  
**Vo.Bo. Director**

\_\_\_\_\_  
**Director de Recursos Humanos**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA  
PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

| Descripción   | Objetivos   |
|---|---|
| La evaluación de desempeño en el período de prueba es una evaluación efectuada por el jefe inmediato de los servicios prestados por el trabajador, permite calificar objetivamente su desarrollo en la labor que desempeña; así como la adaptación a las nuevas situaciones que se le presentan dentro de la Institución. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento a los términos del período de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y Art. 49 de su reglamento.</li> <li>• Conocer el grado de adaptación del trabajador de primer ingreso en el puesto de trabajo.</li> <li>• Identificar elementos de juicio para declarar o no, empleado regular al trabajador.</li> </ul> |

**DATOS DEL TRABAJADOR (A):**

|   |                     |       |
|---|---------------------|-------|
| Nombre completo:  |                     |       |
| Puesto nominal:   | Puesto Funcional:   |       |
| Fecha de inicio de labores en la Institución:   |                     |       |
| Periodo de prueba comprendido del _____ al _____ de 20 _____                                |                     |       |
| Recibió inducción Institucional:    Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Fecha:              |       |
| Recibió inducción al puesto :    Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>    | Periodo y duración: |       |
| Responsable de brindar inducción al nuevo servidor:   |                     |       |
| _____   | _____               | _____ |
| Nombre completo   | Puesto              | Firma |

## SERIE I

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de cuestionamientos, los cuales deberá responder con lapicero, evite los tachones y de manera objetiva con base en la observación de: los resultados laborales y el comportamiento del trabajador ó servidor público evaluado, tomando en consideración la siguiente ponderación de desempeño con la siguiente escala: **MB**= Muy Bueno **B**= Bueno, **R**= Regular y **M**=Malo, su respuesta la deberá marcar con una equis (x) en donde corresponda. Consulte el instructivo.

|   | <b>DESEMPEÑO</b>                              | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>GRADO DE EVALUACIÓN</b> |          |          |          |
|---|---|---|----------------------------|----------|----------|----------|
|   |   |   | <b>MB</b>                  | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |
| 1                                       | <b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>               | Posee aptitudes que le permiten adquirir nuevas habilidades necesarias para el puesto de trabajo.   |                            |          |          |          |
| 2                                       | <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>               | Aplica los conocimientos adquiridos para el cumplimiento de las actividades y funciones del puesto.   |                            |          |          |          |
| 3                                       | <b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>                 | Muestra atención hacia los usuarios internos y externos de la Institución, brindando apoyo cuando solicitan su colaboración.  |                            |          |          |          |
| 4                                       | <b>PRODUCTIVIDAD</b>                          | Termina las tareas que le son encomendadas de manera eficiente.   |                            |          |          |          |
| 5                                       | <b>ORGANIZACIÓN</b>                           | Usa el tiempo adecuadamente, identificando las actividades que son prioritarias en su puesto de trabajo.  |                            |          |          |          |
| 6                                       | <b>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS</b>               | Emplea adecuadamente los artículos y equipo de trabajo, asegurando la higiene, salud y salubridad en la institución.  |                            |          |          |          |
| 7                                       | <b>COMUNICACIÓN</b>                           | Se comunica con claridad, escucha a los demás y responde en forma apropiada.  |                            |          |          |          |
| 8                                       | <b>RESPONSABILIDAD</b>                        | Realiza sus tareas con compromiso y dedicación, tomando decisiones conscientemente, aceptando las consecuencias de sus actos, dispuesto (a) a rendir cuenta de ellos si es necesario. |                            |          |          |          |
| 9                                       | <b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES</b> | Cumple con lo encomendado por el jefe inmediato, siguiendo las instrucciones, procedimientos y políticas internas de la Institución.  |                            |          |          |          |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |   |   |                            |          |          |          |

|   | <b>ACTITUD</b>                             | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>GRADO DE EVALUACIÓN</b> |          |          |          |
|---|--|--|----------------------------|----------|----------|----------|
|   |  |  | <b>MB</b>                  | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |
| 1                                       | <b>ACTITUD FRENTE A COMPROMISOS</b>        | Actitud con la que asume las responsabilidades que requiere el puesto de trabajo.  |                            |          |          |          |
| 2                                       | <b>FLEXIBILIDAD DE HORARIO</b>             | Muestra disponibilidad para extender el horario de trabajo ante la necesidad de su puesto de trabajo, con fines de colaborar con la Institución.   |                            |          |          |          |
| 3                                       | <b>COLABORACIÓN</b>                        | Brinda apoyo a sus compañeros de trabajo, jefes inmediatos y demás personal cuando le es requerida su colaboración y participación en actividades culturales, sociales u otras.              |                            |          |          |          |
| 4                                       | <b>INICIATIVA</b>                          | Toma iniciativas en actividades que no le sean asignadas, considerando que llevarlas a cabo, es en beneficio para la Dirección o Coordinación a la que pertenece.                            |                            |          |          |          |
| 5                                       | <b>CORTESIA Y RESPETO</b>                  | Demuestra amabilidad, educación y respeto hacia las demás personas.  |                            |          |          |          |
| 6                                       | <b>RECEPCIÓN DE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS</b> | Es capaz de escuchar con atención, apertura y aceptación la retroalimentación que se le brinda cuando es necesario mejorar los resultados con relación a una tarea o una actitud específica. |                            |          |          |          |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |  |  |                            |          |          |          |

|   | ADAPTACIÓN                  | DESCRIPCIÓN  | GRADO DE EVALUACIÓN |   |   |   |
|---|-----------------------------|--|---------------------|---|---|---|
|   |                             |  | MB                  | B | R | M |
| 1                                       | RELACIONES INTERPERSONALES  | Muestra compañerismo y amistad con el personal de la Dirección ó Coordinación a la que pertenece.  |                     |   |   |   |
| 2                                       | TRABAJO EN EQUIPO           | Colabora con sus compañeros de trabajo para lograr los propósitos que son requeridos por la Institución.   |                     |   |   |   |
| 3                                       | INDEPENDENCIA EN SU TRABAJO | Se desenvuelve de manera independiente para llevar a cabo las tareas que el puesto le exige. No requiriendo algunas veces supervisión en las tareas que realiza. |                     |   |   |   |
| 4                                       | PUNTUALIDAD                 | Demuestra puntualidad en horario laboral y demás actividades programadas.  |                     |   |   |   |
| 5                                       | CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS   | Conoce claramente los objetivos de la Dirección, Coordinación o Unidad a la que pertenece y actúa con base en ellos.   |                     |   |   |   |
| <b>Para uso de la Dirección de RRHH</b> |                             |  |                     |   |   |   |

## SERIE II

7. Anote tres aportaciones que el trabajador haya hecho en su puesto de trabajo y que hayan sido importantes para el logro de los objetivos relacionados con la Coordinación o Dirección a la que pertenece.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

8. Escriba tres aspectos que usted considere que el trabajador debe mejorar y que a su criterio no hayan sido incluidos en la evaluación.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

9. Utilice el siguiente espacio para escribir tres cualidades de carácter positivo del trabajador.

|    |  |
|----|--|
| a. |  |
| b. |  |
| c. |  |

ESPACIO PARA AGREGAR OBSERVACIONES REFERENTES AL EVALUADO:

|  |
|--|
|  |
|  |

**DATOS DEL EVALUADOR (Jefe inmediato u otro):**

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección/Despacho: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

---

**Firma de trabajador evaluado**

---

**Vo.Bo. Director**

---

**Director de Recursos Humanos**

## ANEXO 3

### AUTORIZACIÓN DE LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL



**-ONSEC- OFICIO No. 609**

Guatemala, 27 de septiembre de 2011

Licenciado  
Marcotulio Meoño Ramírez  
Director

Su Despacho

Señor Director:

Por este medio le hago entrega del Instructivo de usuario y los formularios de evaluación de desempeño prestados para su revisión a la Oficina Nacional de Servicio Civil unidad de Asesoría, cabe mencionar que dicha revisión se vino realizando desde el mes de Julio del año en curso con la Licda: Andrea Ramírez Castellanos Subcoordinadora de Asuntos Administrativos de personal del Ministerio de Gobernación, así mismo le informo que los anteriores documentos cumplen con los requerimientos solicitados por dicha dependencia para su autorización.

Sin más que agregar, me suscribo de usted.

Atentamente,

Dr. Luis Fernando Segura  
Asesor

## ANEXO 4

### RESOLUCIÓN MINISTERIAL 001949



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

GUATEMALA, C. A.

RESOLUCIÓN No. 001949

**MINISTERIO DE GOBERNACIÓN: GUATEMALA, DIECISIETE DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL ONCE.**

Se tiene a la vista el instructivo de usuario y los formularios de evaluación de desempeño para el periodo de prueba, formas A, B y C. **CONSIDERANDO:** Que según lo establece el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en su artículo 48 "El manual de evaluación del desempeño y los instructivos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al Reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil". **CONSIDERANDO:** Que en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil en su artículo 49 establece: "Evaluación del desempeño en el periodo de prueba. Todo trabajador de primer ingreso, reingreso o que hubiere ascendido a un puesto dentro del servicio por oposición, debe de ser evaluado en su desempeño laboral mensualmente, durante el tiempo que la Autoridad Nominadora estime conveniente, a fin de poder establecer su capacidad para el desempeño del puesto y declararlo empleado regular..." **CONSIDERANDO:** Que la Dirección de Recursos Humanos con fecha veintiuno de julio del año dos mil once inició los trámites de aprobación para rediseñar la evaluación del periodo de prueba para los servidores públicos de la Dirección Superior, ante la Oficina Nacional de Servicio Civil; la cual fue aprobada el treinta de septiembre del año dos mil once por el Director de dicha institución, mediante el oficio número seiscientos nueve. **CITA DE LEYES:** Artículos 194 literales a) y f) de la Constitución Política de la República de Guatemala; 27 literal m) y 36 literal n) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República y sus reformas; los artículos 54, 55 y 56 de la Ley de Servicio Civil, Decreto número 1748 del Congreso de la República; 44, 45, 46 y 47 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo número 18-98 y sus reformas; **POR TANTO, :** Este Despacho con base en lo considerado y leyes citadas, **RESUELVE: I) APROBAR,** el instructivo de usuario y los formularios de evaluación de desempeño para el periodo de prueba, formas A, B y C de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación; **II) La presente autorización estará vigente a partir de la presente fecha y será sustituida por la actualización del instructivo y sus formularios según las necesidades que se requieran en este Ministerio, previa autorización mediante la Resolución Ministerial. III) Notifíquese** a la Dirección de Recursos Humanos de este Ministerio.

  
Carlos Noel Menocal Chávez  
Ministro de Gobernación



  
Lic. Roberto Emilio Dávila Figueroa  
Segundo Viceministro  
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN





## ANEXO 5


### PRESENTACIÓN REALIZADA A JEFES, COORDINADORES, SUBCOORDINADORES, DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA  
PARA SERVIDORES PÚBLICOS Y TRABAJADORES DE  
LA DIRECCIÓN SUPERIOR  
DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN


Guatemala, Noviembre 2011.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN




EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Es una herramienta administrativa que permite al trabajador, conocer de manera consciente su desempeño en cuanto a las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo.



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERÍODO DE PRUEBA

- Es un análisis efectuado por el jefe inmediato de los servicios prestados por el trabajador ó Servidor Público en su nueva gestión y permite calificar objetivamente su desarrollo en la labor que desempeña; así como la adaptación a las nuevas situaciones que se le presentan dentro de la Institución.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## OBJETIVOS

- Dar cumplimiento a los términos del período de prueba establecidos en el Art. 56 de la Ley de Servicio Civil y Art. 49 de su reglamento.
- Conocer el grado de adaptación del nuevo trabajador (a) en el puesto de trabajo.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



- Identificar elementos de juicio necesarios para declarar o no, al empleado regular como Servidor Público.
- Definir si el trabajador cumple con las expectativas para desarrollar las tareas laborales en el nuevo puesto de trabajo.
- Definir cuáles serán las áreas a capacitar con base en los resultados de la Evaluación de Desempeño.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## ¿EN QUÉ MOMENTO SE DEBE RELIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PERIODO DE PRUEBA?

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



### PRIMER INGRESO Y REINGRESO

- El periodo de prueba debe iniciar a partir de la fecha de toma de posesión y dura seis meses como máximo para los nuevos servidores públicos. Artículo 54 Ley de Servicio Civil y su Reglamento.



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



### ASCENSO

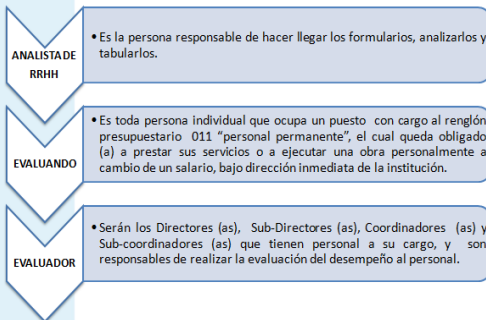
- El periodo de prueba debe iniciar a partir de la fecha de toma de posesión y dura tres meses. Artículo 54 Ley de Servicio Civil y su Reglamento



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## PARTICIPANTES



MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## TEMARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Las boletas de Evaluación de Desempeño para el periodo de prueba, son instrumentos que han sido diseñados con base a la cultura y necesidades Institucionales, a la vez, se ha tomado en consideración los diferentes niveles jerárquicos existentes, por lo que las evaluaciones han sido elaboradas considerando las aptitudes y competencias necesarias de acuerdo a dichos niveles jerárquicos.

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## FORMA "A"

- Esta evaluación se encuentra enfocada a trabajadores o servidores públicos que tienen personal a cargo y a la vez tengan mayor participación en el alcance de los objetivos institucionales. Dicha evaluación será aplicada a los puestos de Jefaturas, Encargados (as) de Áreas, Coordinación y/o Sub-coordinación.

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## FORMA “B”

- Es la evaluación que se encuentra enfocada a los trabajadores o servidores públicos que desempeñan actividades administrativas, que se encuentran sujetos de ser supervisadas por un jefe inmediato. Dicha evaluación será aplicada a los puestos de Analistas, Auxiliares, Secretarías y demás personal administrativo.

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## FORMA “C”

- Esta evaluación se encuentra enfocada a los trabajadores o servidores públicos que desempeñan actividades operativas, que se encuentran sujetas de ser supervisadas por un jefe inmediato.

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## ESCALAS DE CALIFICACIÓN

| ESCALA    | DENOMINACIÓN |
|-----------|--------------|
| MUY BUENO | “MB”         |
| BUENO     | “B”          |
| REGULAR   | “R”          |
| MALO      | “M”          |

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## RESULTADOS

- Los resultados de la evaluación del periodo de prueba deberán demostrar cuantitativamente el rendimiento del trabajador (a), tomando en consideración los siguientes rangos:

| RANGO DE CALIFICACIÓN | RESULTADO                       |
|-----------------------|---------------------------------|
| 75-100                | Periodo de prueba "Aprobado"    |
| 0-74                  | Periodo de prueba "No Aprobado" |

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## REGISTRO

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CONSIDERACIÓN PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERIODO DE PRUEBA

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



## LOS PREJUICIOS PERSONALES

- Cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior del evaluado, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.



MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## EFECTO DE HALO

- El evaluador califica al empleado predispuesto a apreciaciones equivocadas antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.



MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## LA TENDENCIA A LA MEDICIÓN CENTRAL

- Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.



MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## EFFECTO DEL CARÁCTER

- Está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.



MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## EFFECTO MEMORIA

- Tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días.
- El error consiste en olvidar que la calificación abarca un período.



Con La Máxima  
puntuación

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN



## GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MINISTERIO DE  
GOBERNACIÓN







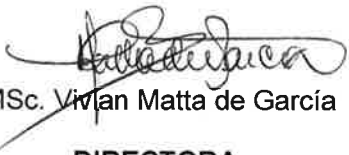
Andrea Lúcia Ramírez Castellaños

**AUTOR**



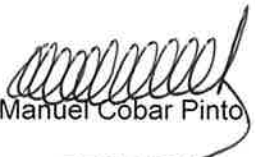
Lilian Carolina Ramírez Castellanos

**ASESOR**



MSc. Vivian Matta de García

**DIRECTORA**



Óscar Manuel Cobar Pinto Ph.D.

**DECANO**