



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ORGANISMO  
JUDICIAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Mirna Violeta Vásquez Miranda**

Asesorada por: Ing. Víctor Hugo García Roque

Guatemala, noviembre de 2004

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ORGANISMO JUDICIAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
POR

**MIRNA VIOLETA VÁSQUEZ MIRANDA**

Asesorado por: Ing. Víctor Hugo García Roque

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

Guatemala, noviembre de 2004

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## FACULTAD DE INGENIERÍA



### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO    ING. SYDNEY ALEXANDER SAMUELS MILSON  
VOCAL I    ING. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS  
VOCAL II    LIC. AMAHÁN SÁNCHEZ ALVAREZ  
VOCAL III    ING. JULIO DAVID GALICIA CELADA  
VOCAL IV    BR. KENNETH ISSUR ESTRADA RUIZ  
VOCAL V    BR. ELISA YAZMINADA VIDES LEIVA  
SECRETARIO    ING. PEDRO ANTONIO AGUILAR POLANCO

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO    ING. SYDNEY ALEXANDER SAMUELS MILSON  
EXAMINADOR    ING. VICTOR HUGO GARCÍA ROQUE  
EXAMINADOR    ING. HERNÁN CORTÉZ  
EXAMINADOR    ING. CARLOS PÉREZ  
SECRETARIO    ING. PEDRO ANTONIO AGUILAR POLANCO

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ORGANISMO JUDICIAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de noviembre de 2002.

Mirna Violeta Vásquez Miranda

Guatemala 30 de Septiembre de 2004

**Ingeniera  
Marcia Ivonne Venís Vargas  
Directora de escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Ingeniera Véliz:**

Hago de su conocimiento que juntamente con la estudiante **Mirna Violeta Vásquez Miranda**, hemos revisado el trabajo de graduación titulado **“Evaluación del desempeño para el Organismo Judicial en el área administrativa”**.

Como resultado de la revisión concluyo que se cumplen los objetivos propuesto en la solicitud del tema asignado siendo el autor y su asesor responsable por el contenido y conclusiones del mismo.

Atentamente,

**Ing. Víctor Hugo García Roque  
A S E S O R  
Col.5133**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios** por ser mi padre celestial y por darme las fuerzas necesarias para concluir mi carrera.

A mi padre Allán Vásquez Bravo y a mi madre Edy de Vásquez, por sus múltiples consejos que son el tesoro más lindo que guardo en mi corazón; gracias, por toda la paciencia amor y esfuerzo que han hecho por mí.

A mi hija Alejandra, por ser el motivo para seguir luchando.

A la familia Portillo Colindres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado.

Al Licenciado Carlos Fernando Sáenz Mérida, a la Licenciada Ana Cristina Palma López y a todos mis compañeros de trabajo, por su amistad y por esas muestras de solidaridad que siempre he tenido.

Al Ingeniero Víctor Hugo García Roque, por su amistad y valiosa colaboración en la asesoría de este trabajo.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IV
GLOSARIO	V
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
<b>1. MARCO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1¿Qué es el Organismo Judicial?	1
1.1.1 Historia	1
1.2¿Qué es la Corte Suprema de Justicia?	7
1.3Integración de la Corte Suprema de Justicia	8
1.4Funciones de la Corte Suprema de Justicia	8
1.5Función jurisdiccional	9
1.6Función administrativa	9
1.7Historia	10
1.8Misión	11
1.9Visión	11
<b>2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
2.1En qué consiste la evaluación del desempeño	15
2.1.1 Definición de evaluación del desempeño	16
2.1.2 Relación con el establecimiento de metas	17
2.1.3 Problemas de las evaluaciones del desempeño	19
2.1.4 Aspectos políticos de la evaluación del desempeño	21
2.2Objetivo de la evaluación del desempeño	23
2.3Beneficios de la evaluación del desempeño	25
2.3.1 Beneficios para el individuo	26
2.3.2 Beneficios para el jefe	28
2.3.3 Beneficios para la empresa	28
2.4Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño	29
2.4.1 Método de escalas gráficas	29
2.4.2 Método de incidentes críticos	30
2.4.3 Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño	31
2.5Planteo del sistema de evaluación del desempeño que se adecua a la institución.	32

2.5.1	La implantación del sistema de evaluación	33
2.5.2	Personas que intervienen en el proceso	34
3.	<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
3.1	Diseño del instrumento	37
3.1.1	Definir factores para trabajadores en general	38
3.1.2	Definir factores para trabajadores con personal a su cargo	39
3.2	Contenido del instrumento	41
3.2.1	Datos generales	41
3.2.2	Instrucciones	42
3.2.3	Contenido de la evaluación	42
3.2.4	Resumen de la evaluación	43
3.2.5	Nota de compromiso	44
3.2.6	Presentación del instrumento	44
3.3	Calificación e interpretación de resultados	44
4.	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
4.1	Aplicación para toda la gama de actividades de la Administración de Recursos Humanos	47
4.2	Utilización de la evaluación del desempeño en el Plan de carrera administrativa	49
4.3	Utilización de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación	49
4.4	Detección de necesidades de capacitación	50
4.4.1	Detección y determinación de necesidades	53
4.4.2	Estructuración de objetivos y temarios	54
4.4.3	Elección del método de instrucción	56
4.4.4	Preparación del plan y programas detallados	57
4.4.5	Adiestramiento capacitación y desarrollo de personal	58
4.4.6	Medición del impacto de la capacitación	59
4.5	Que beneficios tendrán si se implementa	60
4.5.1	Para el Organismo	60
4.5.2	Para los empleados	61
5.	<b>SEGUIMIENTO Y MEJORAS DEL DISEÑO</b>	
5.1	Establecer un programa de mejoramiento con base en compromisos establecidos entre jefe y subalterno	63
5.2	Informe de actualización de compromisos	64



5.3	Mecanismos conciliatorios	65
5.3.1	Definir los mecanismo que la Ley de servicio civil expone	65
5.4	Alcances y Limites para la implementación	65
5.4.1	Costos para la implementación de evaluación del desempeño	67
5.4.2	Impacto en el personal administrativo	68
5.4.3	Logística para la implantación de evaluación del desempeño	69
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

<b>No.</b>		<b>Pág.</b>
1	Organigrama del área administrativa del Organismo Judicial	13
2	Organigrama del área jurisdiccional del Organismo Judicial	14

### TABLAS

<b>No.</b>		<b>Pág.</b>
I	Nombre de los presidentes del Organismo Judicial	10
II	Factores que deben considerarse para evaluar al personal en general	39
III	Factores que deben considerarse para evaluar a los trabajadores con personal a su cargo	40
IV	Opciones de respuesta	41
V	Opciones de respuesta para la calificación final	45
VI	Modelo para el planteo de compromisos en la evaluación del desempeño	64
VII	Modelo para cálculo de costos	68

## GLOSARIO

<b>ARH</b>	Es la administración de Recursos Humanos (ARH), Filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones, que afectan a las personas que trabajan en una organización.
<b>Ascenso</b>	Es la situación que se da en una institución u organización para cambiar a una mejor posición, según sus méritos.
<b>Aumento salarial</b>	Es el cambio de condiciones de contratación, mejor salario, que del inicio.
<b>Bonificación</b>	Son compensaciones en un solo pago, otorgadas a cambio del cumplimiento de una meta de desempeño en particular.
<b>Capacitación</b>	Es el mejoramiento de las habilidades de un empleado, hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes.
<b>Coerción</b>	Es la intensidad de los deseos de los miembros de un grupo o equipo, de seguir perteneciendo a éste y de su compromiso con él.

<b>Descenso</b>	Consiste en bajar de categoría de trabajo, es decir, a una inferior con otras condiciones y salario.
<b>Despido</b>	Es el retiro involuntario de su puesto de trabajo de un empleado.
<b>Diagrama de pareto</b>	Es una gráfica que determina las prioridades relativas de asuntos o problemas.
<b>DNC</b>	Es la detección de necesidades de capacitación.
<b>Efecto de aureola</b>	Es lo que ocurre cuando el entrevistador juzga el potencial general del candidato, con base en una sola característica, y opaca así sus demás cualidades.
<b>Eficacia</b>	Consiste en realizar una tarea bien y a tiempo.
<b>Eficiencia</b>	Consiste en realizar bien una tarea con el personal adecuado, en un tiempo determinado al menor costo.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Es un proceso sistemático, que determina los medios que elevan el desempeño

laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.

**Evaluador**

Es quien evalúa en un proceso de evaluación del desempeño.

**Evaluado**

Es la persona a quien se le práctico la evaluación del desempeño

**Indulgencia**

Es un error común de evaluación, a menudo intencional, cuando un individuo evalúa a todos los empleados de un grupo en un nivel superior al que merecen.

**Jurisdiccional**

Es el área o región determinada de quienes ejercen justicia.

**La Corte de Constitucionalidad**

Es un ente de mayor Jerarquía en Guatemala.

**Plan de Carrera**

Es un sistema individual de crecimiento dentro de la institución, la cual contempla ascensos, traslados, permutas.

**Remoción**

Despido.

## RESUMEN

La evaluación del desempeño es un sistema administrativo de retroalimentación, que proporciona información que se puede utilizar para toda la gama de actividades que la administración de recursos humanos realiza.

Por medio de la evaluación del desempeño, es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador a la organización, de los requerimientos de capacitación para un mejor desempeño al puesto que ocupa.

La evaluación del desempeño permite obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y analizarse para la toma de decisiones y disposiciones, que busquen mejorar e incrementar el desempeño del recurso humano dentro de la organización

Permite estimar y hacer uso efectivo de los conocimientos, la experiencia, y las aportaciones de los trabajadores en el cumplimiento de las obligaciones, que sean inherentes al puesto desempeñado, a fin de que sirva de apoyo para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño da a los trabajadores la oportunidad de hablar con su jefe, acerca de su desempeño y de conocer la opinión que tiene éste sobre el mismo.

La evaluación del desempeño le permite al jefe efectuar un análisis, de manera que pueda identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de su trabajador

La evaluación del desempeño proporcionar un mecanismo que permita al jefe y al trabajador establecer un programa diseñado para mejorar su desempeño.

Se necesita contar con un programa para realizar una apreciación sistemática del comportamiento del trabajador en los cargos que ocupa.

Se conocen los avances y limitaciones que se han presentado, y así poder brindar asesoría a quienes lo necesiten, con el fin de que las metas institucionales propuestas sean alcanzadas y que a su vez se tomen en cuenta para movimientos de personal.

En esta oportunidad, se realizó un estudio para proponer un instrumento de evaluación del desempeño, que permita medir las condiciones actuales de los trabajadores administrativos del Organismo Judicial.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proporcionarle al Organismo Judicial una herramienta para la medición del desempeño de sus trabajadores.

### **ESPECÍFICOS**

1. Establecer las necesidades que actualmente existen en la institución, por no contar con un instrumento de evaluación del desempeño.
2. Diseñar un instrumento para evaluar el desempeño.
3. Utilizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño como un factor que se debe tomar en cuenta para las solicitudes de ascenso, traslado, permuta.
4. Utilizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, como un factor que se debe tomar en cuenta para incrementos salariales o remociones.
5. Utilizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para el diseño e implementación de cursos de capacitación, que permitan a los trabajadores incrementar su desempeño a los niveles esperados en un plazo aproximado de seis meses, posterior a los cuales se realizará una evaluación de seguimiento.
6. Utilizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para la toma de decisiones en lo que se refiere a la remoción del personal.
7. Establecer la diferencia entre tener un programa formal de evaluación del desempeño.



- 8.** Determinar el ámbito de aplicación del programa de evaluación del desempeño.
- 9.** Alcances y límites del programa de evaluación del desempeño.
- 10.** Vinculación de la evaluación del desempeño con los incentivos salariales.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una organización depende en gran parte del desempeño de su recurso humano. Para determinar las aportaciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos claramente definidos. Los estándares de desempeño definidos con cuidado, oportunos y confiables, resultan ser fundamentos esenciales para la evaluación.

La evaluación del desempeño se da en todas las organizaciones, ya sea con un programa formal o sin él. Los jefes están observando constantemente la manera como el personal a su cargo lleva a cabo sus labores y se forman una impresión del valor relativo de éstos para la organización. La mayoría de las empresas utilizan un programa formal para la evaluación del desempeño, ya que consideran que esta es una actividad valiosa.

La evaluación del desempeño es un medio para evaluar, desarrollar y hacer uso efectivo de los conocimientos y las habilidades de los trabajadores. La evaluación del desempeño beneficia, tanto a la organización como a los trabajadores. Para la organización, la evaluación es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información, que se puede utilizar para toda la gama de actividades que la administración de recursos humanos realiza.

Para el trabajador, la evaluación proporciona la retroalimentación esencial para un buen desempeño.

El contar con una base sólida para mejorar el desempeño constituye uno de los principales beneficios del programa de evaluación. La información de la evaluación del desempeño también puede ser usada para evaluar la efectividad de otros programas de Recursos Humanos.

El presente trabajo es un modelo de evaluación para evaluar el desempeño de los trabajadores del Organismo Judicial, en el área administrativa, utilizando un método de escalas gráficas, asimismo presenta la logística sugerida para su implementación.

# 1. MARCO DE REFERENCIA

## 1.1 ¿Qué es el Organismo Judicial?

El sistema de administración de Justicia de Guatemala está conformado por la Corte de Constitucionalidad, el Ministerio Público, la Procuraduría General de la Nación, la Procuraduría de los Derechos Humanos, el Ministerio de gobernación, el Instituto de Defensa Pública, el Colegio de Abogados, Facultad de derecho y la **Corte Suprema de Justicia y Organismo Judicial**.

El Organismo Judicial es el encargado de impartir justicia, de manera independiente y con toda la autoridad para juzgar, por la soberanía que le ha sido otorgada del pueblo guatemalteco, como lo establece la Constitución Política de la Republica de Guatemala en sus artículos 203 al 222; el Decreto No. 2-89 de la ley del Organismo Judicial, en conjunto con sus reformas, y en otras leyes ordinarias del Estado.

### 1.1.1 Historia

Los datos históricos de Guatemala, recopilados por Polo (1991), indican que en el año 1823 fue convocada a Asamblea Nacional Constituyente a los hombres de mayor intelecto de las cinco provincias centroamericanas, con el fin de celebrar el decreto que otorgara la absoluta independencia de los Estados, que conformaban el antiguo Reino de Guatemala y que pertenecía a España, México y cualquier otra nación. Este decreto dio como resultado la conformación de una nación soberana con derechos y con libertad de ejercer cualquier actividad o funciones celebradas en el resto de países de la tierra.

Fruto de la asamblea celebrada en 1823, las bases constitucionales establecieron la creación de una suprema corte de justicia, integrada por miembros y jueces elegidos por el pueblo, y quienes tendrían en sus manos la potestad de juzgar las causas, el presidente, vicepresidente, senadores, embajadores, ministros, secretarios de despacho y oficiales.

Posteriormente, en 1824 la asamblea trabajo arduamente, como relata Polo Sifontes, para promulgar la primera constitución de Guatemala, y convertirla en república Federal, conformada por las Provincias Unidas del Centro de América, y gobernada por un presidente y un vicepresidente, al mismo tiempo que cada Provincia tendría un jefe un vicejefe. Contempló también la integración de la Corte Suprema de Justicia conformada por seis o siete personas elegidas por el pueblo. Los jueces eran nombrados por el Presidente de la Republica, de acuerdo con las ternas propuestas de la Corte Suprema de Justicia.

Para facilitar la comprensión de la historia del Organismo Judicial, se han recopilado datos del documento: Organismo Judicial: historia, funciones e información general (1999), del cual se presenta un cuadro sinóptico con los principales datos históricos de esta entidad

**1848** Formación de la Primera Asamblea Nacional Constituyente de Guatemala.

**1851** Acta constitutiva otorga por única vez, potestad al Presidente de la República para elegir a los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

- 1855** Se reforma Acta Constitutiva y el Presidente de la República de esa época, General Rafael Carrera, adquiere la facultad de nombrar a Magistrados y Jueces.
- 1878** Se integra nueva Asamblea Nacional Constitutiva que proclamó la Constitución de 1879, y favorece al poder Legislativo para nombrar al Presidente del Poder Judicial, Magistrados de la Corte Suprema de Justicia y Magistrados de la Corte de Apelaciones.
- 1887** Se reforma la Constitución y se establece que en períodos subsiguientes el Poder Legislativo ya no elegiría el Presidente, magistrados y fiscales de los tribunales de justicia, sino que serían elegidos por medio de una elección directa.
- 1927** La segunda reforma por medio del Decreto 20 de diciembre de 1927, otorga derecho de antejuicio al presidente y los magistrados
- 1935** General Jorge Ubico propone a la Asamblea Legislativa la necesidad de reformar la Constitución para alargar su periodo, y otorgarle al Congreso la facultad de nombrar al presidente y a los magistrados de la Corte de Apelaciones.
- 1945** La Junta de Gobierno convoca de Asamblea Nacional Constituyente para elaborar nueva constitución, en el mes de enero.
- 1956** Entra en vigor la Constitución y se faculta a la Corte Suprema de Justicia para nombrar a los Jueces de Primera Instancia y Jueces de Paz, así como traslados, o removerlos del cargo. El presidente del organismo judicial y los magistrados gozarían de antejuicio.

- 1966** La nueva constitución norma el nombramiento de los miembros del Organismo Judicial y se estipuló que el Presidente y Magistrados de la Corte Suprema de Justicia serían nombrados por el congreso.
- 1972** Durante el Gobierno del Presidente General Carlos Manuel Arana Osorio y el Presidente del Organismo Judicial Licenciado Miguel Ortiz Pasarelli, da inicio la construcción de los edificios centrales del Organismo Judicial.
- 1973** Se inauguran los edificios durante el Gobierno del General Kjell Eugenio Laugerud García y del Licenciado Hernán Hurtado Aguilar, Presidente de la Corte Suprema de Justicia.
- 1985** Se decretó la nueva constitución. En el título IV, Capítulo IV, en sus secciones primera, segunda y tercera, se establece la normativa jurídica del organismo judicial y corte suprema de justicia
- 1986** La nueva constitución entra en vigencia y regula en los artículos 203 a 222, lo concerniente a la elección de los magistrados de la corte suprema de justicia, magistrados de apelaciones, jueces de primera instancia y de paz. Además introduce la modalidad en relación con jueces magistrados de la corte suprema y de apelaciones, que duran cinco años en sus funciones.
- 1989** El decreto 2-89, en su Título II, Capítulo I, en los Artículos 51 al 55, establece las funciones del Organismo Judicial, en el título III, capítulo II, artículos 74, 75 y 79, establece la jurisdicción de la Corte Suprema de Justicia.

- 1996** Los acuerdos de paz firmados entre el gobierno de Guatemala y la URNG establecen el acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y Función del Ejército en la Sociedad Democrática, el cual pretende mejorar, modernizar y fortalecer el estado en su sistema de gobierno republicano, democrático y representativo. A su vez exigen la independencia, separación y no subordinación entre sus tres Poderes. El gobierno se compromete a conformar una Comisión de Fortalecimiento de la justicia que trabaje cuatro áreas; 1) Modernización. 2) Acceso a la justicia. 3) Agilización de procesos y 4) Excelencia profesional. Promueve también, un proyecto a la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.
- 1997** Se realiza el plan de modernización del Organismo Judicial 1997-2002, que se adapte a las condiciones y requerimientos actuales de la sociedad guatemalteca en materia de administración de justicia.
- 1998** Decreto 48-99 establece la Ley de Servicio Civil del organismo judicial, cuyo objetivo es normar las relaciones entre el organismo judicial, sus empleados y sus funcionarios. La ley de servicio civil del organismo judicial en su artículo No. 23 literalmente dice: **“Se establece el sistema de evaluación del desempeño de los empleados judiciales, que consiste en la calificación justa y objetiva de sus servicios con el objeto de determinar su eficiencia y rendimiento laboral. Esta evaluación deberá realizarse al menos una vez al año. Los resultados de la evaluación se tomarán en cuenta para los ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones”**.



**2000** El acuerdo 31-2000 establece el reglamento general de la ley de servicio civil de organismo judicial, con el fin de desarrollar las normas contenidas en la ley de servicio civil del organismo judicial, con sus empleados y funcionarios.

El artículo No. 23 de la Ley de Servicio Civil I del organismo judicial, dice: **“Se establece un Sistema obligatorio de evaluación del desempeño, que consiste en la calificación Justa y Efectiva de su desempeño”**.

A partir del año 2000, el Organismo Judicial es una entidad que se encuentra en una reestructuración y agilización de procesos, como resultado de los acuerdos de paz firmados en Guatemala en diciembre de 1996, en los cuales se menciona el acuerdo del fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, el cual abarca cuatro aspectos importantes: 1) modernización, 2) acceso a la Justicia, 3) agilización, y 4) excelencia profesional.

Para dar cumplimiento al citado acuerdo, el organismo judicial, por decisión de la corte suprema de justicia, dio inicio a la tarea de modernización por medio de un autodiagnóstico que mostró, entre otras cosas, que el personal laborante en el Organismo no contaba con una evaluación del desempeño.

Otro aspecto importante, que promovió el acuerdo antes mencionado, fue la formulación de una ley de servicio civil del organismo judicial, con el fin de normar las relaciones laborales entre los empleados y funcionarios de este organismo.

Fue así como por medio del decreto No. 48-99 del congreso de la república, nació la ley de servicio civil del organismo judicial y por medio del

acuerdo 31-2000 surgió su respectivo reglamento, que tiene por objeto normar lo contenido en la ley de servicio civil del organismo judicial (Reglamento general de la ley de servicio civil de organismo judicial, Art. 1)

## **1.2 ¿Qué es la Corte Suprema de Justicia?**

Es el tribunal de justicia de mayor jerarquía de la República de Guatemala y tiene jurisdicción para conocer los asuntos judiciales que le competen, de conformidad con la ley

Los candidatos a Magistrados de la corte Suprema de Justicia son propuestos por una comisión de postulación integrada por un representante de los rectores de las universidades del país, quien preside, los Decanos de las Facultades de Derecho o Ciencias Jurídicas y Sociales de cada Universidad del país, un número equivalente de representantes electos por la Asamblea General del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala e igual número de representantes son electos por los magistrados titulares de la Corte de Apelaciones y demás tribunales.

## **1.3 Integración de la Corte Suprema de Justicia**

La corte suprema de justicia se integra con trece magistrados, electos por el Congreso de la Republica para el período de cinco años (Art. 215 de la Constitución Política de la República de Guatemala). Se integra de la forma siguiente:

- ◆ Un presidente electo por los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, con el voto favorable de las dos terceras partes, por un período de un año

y no podrá ser reelecto durante ese período de la corte. El presidente de la Corte Suprema de Justicia es también del organismo judicial.

- ◆ Doce magistrados, todos iguales en jerarquía, que se designaran con el número que les corresponda en el orden de su elección. Éste servirá para la sustitución temporal del presidente y para el efecto de votaciones.

Esta organizada en tres cámaras: civil, penal, amparo y antejuicios.

#### **1.4 Funciones de la Corte Suprema de Justicia**

Las funciones abarcan lo propiamente jurisdiccional y lo administrativo. La ley del Organismo Judicial en su artículo 52 establece que la función jurisdiccional corresponde a la Corte Suprema de Justicia y a los demás tribunales, y las funciones administrativas del Organismo Judicial corresponden a la presidencia del mismo y a las direcciones y dependencias administrativas subordinadas a éste.

#### **1.5 Función jurisdiccional**

Corresponde fundamentalmente a la Corte Suprema de Justicia y a los demás tribunales, que a ella están subordinados. La función jurisdiccional se ejerce con exclusividad por los tribunales, organizados según el Artículo 58 de la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, de la siguiente forma:

- ◆ Corte Suprema de Justicia y sus Cámaras
- ◆ Corte de Apelaciones
  
- ◆ Magistratura coordinadora de la jurisdicción de menores y de los tribunales

de menores

- ◆ Tribunal de lo contencioso administrativo
- ◆ Tribunal de segunda instancia de cuentas
- ◆ Juzgados de primera instancia
- ◆ Juzgados de menores
- ◆ Juzgados de paz o menores
- ◆ Los demás que establezca la ley

## **1.6 Función Administrativa**

Corresponde a la Presidencia del Organismo Judicial de acuerdo al Artículo 55 de la Ley del Organismo Judicial, entre otras funciones:

- a) Nombrar, permutar, trasladar, ascender, conceder licencias, sancionar y destituir a los funcionarios y empleados administrativos que le corresponda.
- b) Emitir acuerdos, circulares, instructivos y órdenes. Toda disposición de observancia general del Organismo Judicial deberá ser publicada en el diario oficial.
- c) Ejercer la dirección superior del personal del Organismo Judicial.

## **1.7 HISTORIA**

La Corte Suprema de Justicia fue integrada por primera vez en 1824, cuando la Asamblea Nacional Constituyente la contempló en la Constitución de la República, la cual regulaba que estaría formada por seis o siete Magistrados. A partir de esa época, los diversos cambios sociopolíticos han marcado el rumbo del Organismo Judicial.

Cuarenta y tres han sido los presidentes que han tenido la ardua tarea de dirigir al Poder Judicial en Guatemala, entre los cuales se pueden mencionar a lo más recientes, de 1994 a 2004:

Tabla I: Nombre de los Presidentes del Organismo Judicial, según su período.

<b>PERIODO (AÑO)</b>	<b>NOMBRE DEL PRESIDENTE</b>
1994 1995	Oscar Barrios Castillo
1995 1996	Mario Aguirre Godoy
1996 1997	Ricardo Alfonso Umaña Aragón
1996 1998	Ángel Alfredo Figueroa
1998 1999	Oscar Najarro Ponce
1999 2000	José Rolando Quesada Fernández
2000 2001	Hugo Leonel Maúl Figueroa
2001 2002	Carlos Álvarez Lobos Villatoro
2002 2003	Carlos Larios Ochaeta
2003 2004	Alfonso Carrillo Castillo

Fuente: Gerencia de Comunicación Social del Organismo Judicial

## **1.8 MISIÓN**

La función social es restaurar y mantener la armonía y paz social, a través de prestar a la sociedad una satisfactoria administración de justicia fundamentada en los principios de imparcialidad, celeridad, sencillez, responsabilidad, eficacia y economía, con el propósito de hacer realidad y alcanzar los valores de justicia, verdad y equidad.

## 1.9 VISIÓN

Ser un organismo efectivamente independiente, capaz de prestar a la sociedad un buen servicio, eficiente, responsable y libre de corrupción, integrado por jueces igualmente independientes que despierten la confianza de la sociedad.

Ver en la figura No. 1 la organización del área administrativa del Organismo Judicial y ver en la figura No. 2 la organización del área jurisdiccional del Organismo Judicial

En total el Organismo Judicial, cuenta con 5,000 trabajadores, los grupos ocupacionales que forman parte de la institución son:

### **a) En la carrera de auxiliares judiciales:**

Secretarios I y II  
Oficiales I, II y III  
Notificadores I, II y III  
Comisarios

### **b) En la carrera de trabajadores administrativos y técnicos:**

Administradores  
Subdirectores, Directores I, II y III  
Jefes y Coordinadores  
Profesionales  
Técnicos  
Secretarías I, II, III, IV, V, VI ejecutivas, ejecutivas I, II y III  
Técnicos I, II, III, IV, V, VI  
Oficinistas I, II, III, IV, V y VI  
Oficiales III de apoyo logístico, administrativo y judicial

Figura No. 1 Organigrama del área administrativa del Organismo Judicial

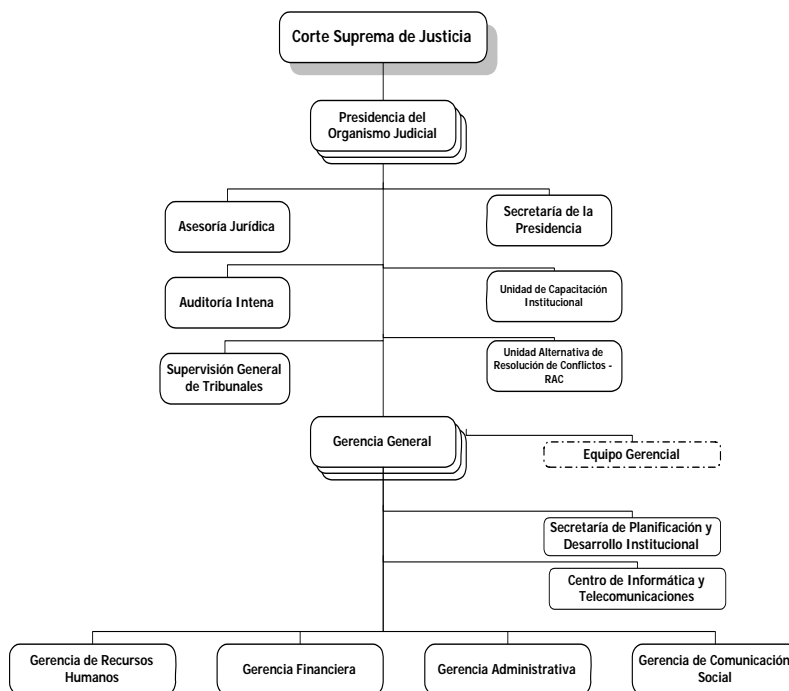
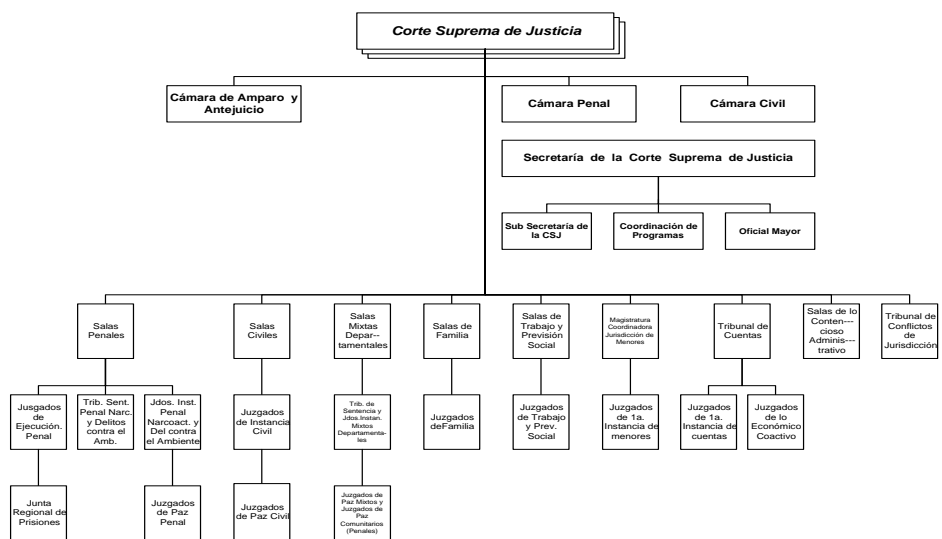


Figura No. 2 Organigrama del área jurisdiccional del Organismo Judicial





## 2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.1 En que consiste la evaluación del desempeño

Sus orígenes precisos son desconocidos, pero la práctica de realizar evaluaciones de desempeño puede remontarse al siglo pasado, cuando la dinastía Wei de China calificaba el rendimiento de los trabajadores. No sorprende que los escritos de ese período pusieran en tela de juicio la imparcialidad de los evaluadores, al manifestarse que “el evaluador es imperial de nueve grados no suele evaluar a los hombres de acuerdo con sus meritos, sino siempre de acuerdo con sus gustos y aversiones.

En la industria, el reformador social Robert Owen utilizaba evaluaciones a principios del siglo XIX en sus fábricas de tejido de algodón de New Lanark, Escocia. Sobre el puesto de trabajo de cada uno de los empleados había una placa de colores que mostraba un tinte distinto para cada grado de excelencia.

Las evaluaciones entre los militares de los Estados Unidos se remontan a 1813, cuando el general Cass enviaba las valoraciones individuales de los oficiales al departamento de guerra, que los describe como un “Hombre bondadoso”, un “bellaco que todos desprecian”, y otros calificativos. Los orígenes de las evaluaciones en el servicio civil federal de los Estados Unidos, según se afirman con datan de 1842 y el sistemas de evaluación de meritos ya estaba firmemente establecido hacia 1887. Los minoristas Loard and Tylor introdujeron las evaluaciones en 1914.

Los datos sobre el desarrollo de las evaluaciones en el sector privado de los Estados Unidos son discontinuos, con anterioridad a la década de 1950 para 1954, sin embargo, la National Industrial Conference Board informó que cerca de la mitad de 400 empleados bajo su control utilizaba planes de valoración de meritos. Un estudio de 1962 señalaba el 61% de las organizaciones utilizaba la herramienta de la evaluación. Algunas encuestas realizadas en las ultimas dos décadas indican entre el 74 y el 89 % de las organizaciones empresariales de los Estados Unidos utiliza una herramienta formal de evaluación del desempeño

### **2.1.1 Definición de evaluación del desempeño**

Una de las responsabilidades de los administradores es evaluar el desempeño de sus empleados. Estas evaluaciones son determinadas en el momento de tomar decisiones de ascenso, reducción de nivel transferencia y despido, así como del monto de aumento salarial por asignar a cada empleado. Es común que los administradores deban explicar sus evaluaciones a sus subordinados, quienes probablemente estén en desacuerdo con ellos en al menos algunos aspectos.

La evaluación del desempeño es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medios para la elevación de su desempeño. Esta función es esencial, si las organizaciones pretenden retribuir con justicia los esfuerzos de sus empleados de alto desempeño, reencauzar los esfuerzos de los empleados empeñados en elevarlos y saber en qué momento permitir la salida de empleados de desempeño adecuado. Sin embargo, la evaluación del desempeño sigue siendo uno de los aspectos más difíciles de administración de recursos humanos.

### 2.1.2 Relación con el establecimiento de metas

Una de las partes más importantes de la evaluación del desempeño es la evaluación de los avances logrados por cada empleado en el cumplimiento de sus metas. Para ser eficaces como fuentes de motivación personal hacia el logro de un mejor desempeño, las metas deben poseer dos atributos básicos:

- ◆ Ser claras y específicas, para que los empleados sepan que deben lograr. Las metas confusas y generales fuerzan a los empleados a intentar adivinar las expectativas que se tiene sobre su desempeño y la manera que este será juzgado.
- ◆ Poseer un alto grado de dificultad, a pesar de lo cual deben hallarse al alcance de los individuos, si éstos trabajan intensamente y hacen pleno uso de sus aptitudes y habilidades.

El compromiso con una meta favorece la motivación. Piense, por ejemplo, en las experiencias que ha tenido al participar en proyectos escolares por equipos. Quizá haya observado que sus compañeros comprometidos con la metas de que el equipo tenga una calificación de 10 se sienten más motivados y trabajan más arduamente. Por el contrario, los compañeros no comprometidos con esa meta tienden a trabajar lo menos posible, pues se contentarán con la calificación que obtengan gracias al trabajo de los demás.

La retroalimentación también es esencial para que el proceso de establecimiento de metas sea eficaz. La evaluación regular de los avances del cumplimiento de metas contribuye se mantengan motivados y resuelvan todos los problemas que se les presenten. La retroalimentación regular también permite a los individuos poner atención en sus necesidades de desarrollo de

habilidades. Finalmente, la retroalimentación regular alienta el análisis periódico de las metas para determinar las necesidades de modificarlas o no. Quizá las metas deban ser más claras o específicas, o contener un mayor grado de dificultad para motivar a un empleado de alto rendimiento.

- ◆ **Usos de las evaluaciones del desempeño:** las evaluaciones del desempeño pueden ser recursos invaluable para la toma de muchas decisiones de administración de recursos humanos. Uno de sus usos más importantes es ayudar a los administradores a distinguir entre empleados de alto y bajo desempeño.
  
- ◆ **Decisiones de retribuciones:** en muchas organizaciones se intenta motivar a los empleados, con base a su remuneración, bonificaciones y otras retribuciones financieras en su desempeño. Para proceder de esta manera, las organizaciones deben contar con un método que les permita medir con precisión el desempeño de los empleados.
  
- ◆ **Desplazamiento del Personal:** la información de las evaluaciones del desempeño también permite tomar decisiones acertadas sobre el desplazamiento del personal. ¿Quién debe ser ascendido? ¿Quién debe ser transferido, bajado de nivel o despedido? todos estos desplazamientos del personal deben basarse en factores de desempeño, no en género, raza, edad u otros factores no relacionados con el. Servirse de alguno de estos últimos como base para decisiones de ascenso, descenso, transferencia o despido constituiría discriminación laboral.
  
- ◆ **Retroalimentación sobre el desempeño:** uno de los propósitos básicos de los sistemas de evaluación del desempeño es elevar el rendimiento laboral. Las evaluaciones deben ofrecer retroalimentación a los empleados acerca de sus cualidades específicas y sus necesidades de desarrollo.

Deben brindarles lineamientos para el fortalecimiento de sus cualidades y la solución de sus necesidades de desarrollo.

♦ **Necesidades de capacitación:** la identificación de áreas de desempeño inadecuado permite a los administradores sugerir cursos de capacitación para el mejoramiento de ciertas habilidades. Los cursos de capacitación pueden ir desde clases para la enseñanza de tareas específicas como la operación de un elevador de carga, hasta programas diseñados para el desarrollo del dominio de habilidades, como las habilidades de comunicación.

### 2.1.3 Problemas de las evaluaciones del desempeño

La mayoría de las personas que han transmitido las evaluaciones del desempeño estarán de acuerdo, con que uno de sus principales problemas en su naturaleza subjetiva. Cuatro de los errores más comunes en la realización de evaluación del desempeño.

♦ **Características del evaluador:** las características del evaluador ejercen una influencia sutil y a menudo indirecta en las evaluaciones del desempeño. Los administradores jóvenes y con poca experiencia, quienes quizá hayan recibido por su parte evaluaciones poco satisfactorias, tienden a evaluar a otros con mayor rigor que los administradores maduros y con mayor experiencia. Los administradores dueños de una elevada autoestima, bajo nivel de angustia, buenas habilidades sociales y estabilidad emocional suelen realizar evaluaciones de desempeño más objetivas, que los administradores con rasgos de personalidad opuestos.

- ◆ **Indulgencia:** la indulgencia ocurre cuando un individuo evalúa todos los empleados de un grupo por encima del nivel que merecería. Este hecho es particularmente probable en ausencia de normas organizacionales contra altas calificaciones en las evaluaciones y en aquellos casos en que las retribuciones no se vinculan con las evaluaciones del desempeño. La vinculación de las retribuciones con las evaluaciones fija un límite natural al número de altas calificaciones, que puede asignar un administrador y permitirse una organización.
  
- ◆ **Efecto de aureola:** el efecto de aureola ocurre cuando la información del evaluador acerca del desempeño de un empleado en una dimensión determina la evaluación de todas las demás. En algunos casos, una calificación igual en todas las dimensiones es producto de un error de juicio; bien podría ocurrir que un empleado desempeñara todas sus tareas igualmente bien o igualmente mal; sin embargo, la mayoría de los individuos realizan unas tareas mejor que otras de manera que las calificaciones de sus diversas dimensiones de desempeño suelen ser distintas.
  
- ◆ **Tendencia central:** es un error de evaluación, que ocurre cuando un administrador asigna calificaciones "Promedio" a todos sus empleados, aun cuando su desempeño varía. Los administradores con amplios tramos de control y escasas oportunidades para observar el comportamiento de sus empleados tienden a optar por un remedio seguro y califican, por lo tanto a la mayoría de sus subordinados con un valor intermedio de la escala, y así evitan así calificaciones altas o bajas.

#### **2.1.4 Aspectos políticos de la evaluación del desempeño**

En toda exposición realista de la evaluación del desempeño, se debe reconocer que las organizaciones son entidades con mayor o menor grado de intereses políticos. La política de las oficinas puede cumplir un importante papel en las decisiones de aumento salarial, ascenso y descenso. Las investigaciones al respecto revelan que, en la mayoría de los casos, las consideraciones de orden político incluyen en la evaluación del desempeño, a causa de:

- ◆ La elaboración como parte de ella de un documento formal.
- ◆ La posibilidad que se vean afectadas las relaciones interpersonales con los subordinados.
- ◆ La posibilidad de que se vean afectados el avance y trayectoria profesional de los subordinados.

No obstante, si la política tiene demasiada importancia con la evaluación del desempeño, las consecuencias pueden ser graves. Se corre el riesgo de mirar las metas y el desempeño organizacionales, así como debilitar el vínculo entre desempeño y remuneración; así mismo, puede alentarse de este modo la manipulación política de otros sistemas organizacionales; la organización podría ser demandada bajo la acusación de discriminación laboral, particularmente en el caso de despidos. Sin embargo, las organizaciones pueden reducir al mínimo la politización del proceso de evaluación si desarrollan y se encargan de dar a conocer metas y normas claras y específicas, si establecen una relación explícita entre desempeño y resultados, y si brinda periódicamente a sus empleados la retroalimentación precisa sobre su desempeño.

Si se reúnen estas cinco características, la evaluación es una sola afirmación.

- ◆ **El desempeño, el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados se valoran, juzgan y/o describen por parte de alguien distinto del empleado:** en muchas organizaciones actuales, la retroalimentación evaluadora la proporcionan personas diferentes del supervisor inmediato (por ejemplo compañeros de trabajo, subalternos, clientes internos o externos, proveedores o evaluadores profesionales). Aun si el supervisor no es el evaluador único o uno de los evaluadores, el proceso puede, sin embargo, constituir una forma de evaluación una herramienta, en la cual el empleado es el único juez, sería más bien una herramienta de desarrollo antes que una evaluación del desempeño.
  
- ◆ **Tales valoraciones, juicios y descripciones se relacionan con un período de tiempo específico (por ejemplo un año o un trimestre calendario), antes que con un producto o proyecto de trabajo particulares:** un vendedor puede recibir una evaluación escrita de quien está a cargo de su capacitación, luego de cada visita de ventas. Este tipo de retroalimentación sobre un producto, proyecto o tarea de trabajo es una suerte de evaluación, pero no constituye el proceso de evaluación sistemática.
  
- ◆ **El proceso se aplica sistemáticamente a todos los empleados o a una clase de empleados:** suele suceder que se evalué a las personas de manera selectiva debido a su bajo rendimiento o porque hayan solicitado ayuda especial. Las evaluaciones selectivas serían una forma adecuada de intervención individual y no constituyen evaluación sistemática como práctica general.
  
- ◆ **El proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco (por ejemplo el derecho a un aumento de salario), por oposición a**



**un proceso puramente voluntario o electivo:** Un empleado que voluntariamente elige buscar retroalimentación, sin coerción o incentivo extrínseco, se halla en un proceso de desarrollo personal.

- ◆ **Los resultados de las valoraciones y juicios, o la documentación los guarda o conserva alguien en la organización distinto del empleado evaluado:** si, por razones legales o de otro orden, los resultados del proceso de evaluación se conservan como constancia por parte de la organización, esto concordaría con una evaluación. Sin embargo, si el propósito exclusivo de la valoración es proporcionar información para el uso de propio empleado y no existe la exigencia de archivar la evidencia documentada de la evaluación o retroalimentación, dentro de la organización, se trata de una herramienta de comunicación o desarrollo.

## 2.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

Algunos de los objetivos de las evaluaciones, comúnmente identificados, se distribuyen en seis categorías funcionales definidas así:

- ◆ **Mejoramiento:** el proceso debe ayudar, tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, y así mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia, la alineación y otros aspectos semejantes.
- ◆ **Tutoría y orientación:** desde el punto de vista de la administración tradicional, las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar tutoría, consejería y motivación a los empleados.

- ◆ **Retroalimentación y comunicación:** las evaluaciones intentan perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado.
  
- ◆ **Compensación:** al vincularse la evaluación a la compensación (aumentos de salarios, bonificaciones), se supone que los individuos van a trabajar más. En teoría, el salario va a ser también más justo, y así recompensar a los empleados más meritorios.
  
- ◆ **Decisiones sobre personal y desarrollo profesional:** las evaluaciones intentan proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de plazas. También se utilizan para identificar las necesidades, en cuanto a personal capacitación, y ayudar a los empleados en el desarrollo de sus carreras.
  
- ◆ **Despidos y documentación legal:** las evaluaciones por escrito deben proporcionar efectivamente una documentación objetiva e imparcial, necesaria o útil en las decisiones disciplinarias o en los despidos. En última instancia, éstas pueden ser puestas en entredicho por parte de las autoridades del trabajo, las organizaciones de derechos civiles o por representantes del sindicato.

### 2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño.

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano, para determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, lo cual depende, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales y colectivos, como:
  - ◆ Para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.
  - ◆ La vinculación de las personas al cargo
  - ◆ Entrenamiento
  - ◆ Promociones
  - ◆ Incentivos por buen desempeño
  - ◆ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
  - ◆ Autoperfeccionamiento del empleado
  - ◆ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
  - ◆ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
  - ◆ Estímulo a la mayor productividad.
  - ◆ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
  - ◆ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
  - ◆ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

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.

### **2.3.1 Beneficios para el individuo:**

- ◆ Conocer 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 (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc)
- ◆ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- ◆ 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 lo trabajadores.
- ◆ 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 lo 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.

### **2.3.2 Beneficio para el jefe:**

El jefe tiene oportunidad para:

- ◆ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en 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 cómo se está desarrollando éste.
- ◆ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

### **2.3.3 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 transferencia.
- ◆ Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofrecer 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.

### **2.4 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño**

Mediante el método de evaluación, se comparan las cualidades de la persona que desempeña una función, o sus resultados, con determinados índices de medición (criterios). Se trata del patrón o guía marcado por los

responsables del sistema, basado en la comparación de los hechos o actuaciones, que se tienen que valorar.

Los responsables del diseño o implantación del sistema deben encontrar un método (alineado con el enfoque y con los criterios seleccionados) idóneo para tener en cuenta, y dejar reflejada la aportación concreta de cada individuo con un alto grado de objetividad.

#### **2.4.1 Método de escalas gráficas**

Se establece unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar. Es uno de los sistemas más utilizados habitualmente. El evaluador tiene que señalar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, lo que suele utilizar para medir los criterios relacionados con la evaluación de las personas referidas a cualidades, conocimientos, etc. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala, aunque las escalas pueden ser de diferentes tipos.

La escala consiste en una serie de grados, a través de números, letras o adjetivos que se establecen de forma creciente (por ejemplo, 1, 2, 3, 4, 5 o A, B, C, D, E, o bajo, regular, normal, bueno, excelente), referidos a un nivel de consecución o de desempeño diferente.

Hay organizaciones que, además de establecer la escala, definen cada grado mediante conductas o comportamientos que permiten al evaluador identificar cada uno de los grados. Para evitar prejuicios, algunos sistemas evitan ordenar los enunciados de forma que muestre las preferencias de la organización.

### **2.4.2 Método de incidentes críticos**

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

#### **◆ Características del método de incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos, respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centre en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

### **2.4.3 Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño**

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias



de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downnizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la comprensión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo). Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no dependen de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos, que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento, si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones.

## **2.5 Planteo del sistema de evaluación del desempeño que se adecua a la institución.**

Su objetivo general consiste en estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los trabajadores, en el cumplimiento de las obligaciones inherentes al puesto desempeñado, a fin de que sirva de apoyo para la toma de decisiones en cuanto a movimientos de personal, para lograr un mejor desarrollo, tanto en el ámbito laboral, personal como organizacional. Entre las principales ventajas para la institución actualmente están:

- ◆ Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada trabajador.
- ◆ Identificar a los trabajadores que necesitan capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar a aquellos que tienen condiciones de ascenso o traslado.
- ◆ Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos y ofrecer oportunidades a los trabajadores, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- ◆ Comunicarse con sus subordinados para informarles la manera como está desarrollándose su desempeño.

### **2.5.1 La implantación del sistema de evaluación**

El éxito de un programa de evaluación del desempeño depende en gran medida del proceso de implantación elegido. Muchas empresas centran sus esfuerzos en desarrollar un instrumento técnicamente perfecto y dedican menos recursos y tiempo a los aspectos relativos a la planificación de la aplicación, como formación de evaluadores, comunicación y motivación de los participantes hacia el sistema, clarificación de los papeles de las diversas personas que van a intervenir, etc. El resultado suele ser el fracaso en la implantación, a pesar de que en estos casos se atribuye el fallo a la falta de objetividad, de educación, etc. del método utilizado por la empresa.

La implantación de un sistema de evaluación del desempeño es un proceso paulatino de aproximación que contempla, entre otros, los siguientes aspectos.

- ◆ La determinación de los papeles de las diferentes personas que intervienen en el proceso.
- ◆ La formación de los evaluadores, que van a ser responsables de la aplicación del sistema.
- ◆ La definición y la aplicación del proceso de comunicación para los diferentes participantes en el proceso con el objeto de motivarles.
- ◆ La aplicación piloto en un área de la organización.

### 2.5.2 Personas que intervienen en el proceso:

- ◆ **Evaluador:** es la persona encargada de realizar la evaluación de la actuación y de conducir las entrevistas individuales; además debe fijar los objetivos para el siguiente período. En la actualidad, están surgiendo formas de evaluación diferentes a las tradicionales, en las que el evaluador ya no es sólo el superior jerárquico. En la denominada evaluación 360 grados, además de la evaluación realizada por el superior jerárquico, se incluye la evaluación por iguales, la evaluación de los subordinados y la autoevaluación. Con esto el evaluador puede ser un compañero o incluso un colaborador.
- ◆ **Evaluado:** es la persona sobre la que el evaluador realiza la apreciación. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador en la definición de nuevas acciones y objetivos, y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

- ◆ **Supervisor del evaluador:** es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables o hacer reconsiderar las conclusiones, e interviene en caso de que surjan conflictos entre evaluador y evaluado.
  
- ◆ **Responsable de recursos humanos:** es el coordinador del proceso, quién, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las conclusiones de las informaciones recibidas. La finalidad principal la fase de implantación es programar la puesta en práctica del resto de las fases, por lo cual es decisiva para el éxito del sistema.



### **3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO QUE SE VA A UTILIZAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **3.1 Diseño del instrumento**

La evaluación del Desempeño puede realizarse, a través de diferentes métodos que pueden ser diversos, tanto en su presentación, como en los aspectos relacionados con la propia evaluación, con los elementos que involucra y su prioridad, como en su mecanismo de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus características y necesidades. Pueden ser clasificados ampliamente como métodos de juicio, escalas individuales de calificación, métodos de comparación y escalas de calificación; esta última es la más popular.

El primer paso en el proceso de evaluación, propiamente dicho, consiste en determinar qué se va a medir, es decir que se deben identificar los factores que permitirán determinar un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo. En este caso, se seleccionaron los factores relevantes para los trabajadores con personal a su cargo o para los trabajadores en general.

Se seleccionó el método de escalas gráficas debido a su simplicidad y rapidez, ya que el Organismo Judicial cuenta con un número considerable de trabajadores y cada jefe debe de realizar varias evaluaciones en poco tiempo.

Para diseñar el instrumento de evaluación del desempeño, se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- ◆ Cada instrumento será diseñado, según las necesidades de la institución o empresa; el instrumento de evaluación del desempeño no es una copia del

tipo de evaluación con la que cuente otra empresa; se considera que el diseño de la evaluación es único para cada empresa; debe ser un traje hecho a la medida.

- ◆ Los factores por evaluar deben estar ligados directamente con los objetivos de la institución.
- ◆ Los instrumentos por diseñar deben ser capaces de dar información a cerca del desempeño del personal en general.

Para la evaluación del desempeño, se consideraron dos grupos; esto es debido a que se considera importante evaluar en los jefes, algunos aspectos como habilidad para delegar, habilidad para comunicarse y capacidad de análisis importantes en una posición de dirección. Estos grupos son:

- ◆ Trabajadores en general
- ◆ Trabajadores con personal a su cargo

### **3.1.1 Definir factores para trabajadores en general**

Los factores que se van a considerar para trabajadores en general se detallan a continuación.

Tabla II. Factores que deben considerarse para evaluar al personal en general

No.	NOMBRE DEL FACTOR
1	Conocimiento
2	Calidad
3	Responsabilidad
4	Rendimiento
5	Cooperación y actitud
6	Iniciativa
7	Permisos y ausencias
8	Puntualidad
9	Cumplimiento de normas y reglamentos
10	Relaciones interpersonales

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial.

### **3.1.2 Definir factores para trabajadores con personal a su cargo**

Los factores, que se deben considerar para trabajadores con personal a su cargo, se detallan a continuación.



Tabla III: Factores que deben considerarse para evaluar a los trabajadores con personal a su cargo.

No.	NOMBRE DEL FACTOR
1	Conocimiento
2	Calidad
3	Responsabilidad
4	Rendimiento
5	Habilidad para delegar
6	Habilidad para comunicarse
7	Capacidad de análisis
8	Cooperación y actitud
9	Iniciativa
10	Relaciones interpersonales

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral del organismo Judicial

- a) **Valor de los factores:** cada factor tendrá un valor de 10 puntos en cualquiera de las dos tablas; la sumatoria de los factores dará una ponderación total final entre 0 y 100 puntos. Las ponderaciones anteriores pueden variar, según los factores que se deseen tomarse en cuenta; además, cada factor puede tener una ponderación diferente a los 10 puntos.

b) Las opciones de respuesta para cada factor se detallan a continuación:

Tabla IV: Opciones de respuesta.

OPCIONES	PONDERACIONES
DEFICIENTES	0
REGULAR	5
BUENO	8
MUY BUENO	10

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral del organismo Judicial

### 3.2 Contenido del instrumento

#### 3.2.1 Datos generales

Es de suma importancia elaborar una hoja, en la que se soliciten los datos generales del trabajador que se va a evaluar; la hoja de identificación personal debe solicitar los siguientes datos:

- a) Número de la evaluación
- b) Nombre completo del trabajador
- c) Sexo
- d) Fecha de nacimiento
- e) Edad
- f) Profesión u Oficio
- g) Nivel Educativo: si es estudiante universitario solicitarle que indique el semestre que cursa.
- h) El nombre de la dependencia o Unidad de Trabajo
- i) Teléfono de la dependencia o unidad
- j) Municipio donde labora
- k) Departamento a donde pertenece el municipio

- l) Cargo que ocupa
- m) Nombre funcional del cargo: el nombre funcional del cargo se solicita, porque en determinado momento se nombró al empleado para un cargo, pero desempeña otra función.
- n) Fecha en la cual ingreso a laborar
- o) Fecha de la evaluación
- p) Nombre completo del jefe inmediato superior
- q) Cargo del jefe inmediato superior
- r) Resultados de la evaluación: debe ir anotado el punteo total y la calificación
- s) En la casilla de resultados de la evaluación, el evaluador deberá transferir el punteo total obtenido por el trabajador, a la portada, e identificar y anotar la calificación correspondiente de acuerdo con la tabla de ponderaciones.

### **3.2.2 Instrucciones**

Las instrucciones deben ser claras y precisas; si se ejemplifica, puede darle una mejor idea al evaluador, debido a que estos ejemplos lo guiarán para efectuar un buen trabajo.

### **3.2.3 Contenido de la evaluación**

El instrumento está diseñado para hacer análisis por áreas; los factores agrupados representan diferentes áreas que se deben medir para obtener un análisis crítico de cada uno de los evaluados:

#### **◆ Conocimiento en el trabajo** (común en ambas evaluaciones)

Se evaluará: el conocimiento, la calidad, la responsabilidad y el rendimiento

◆ **Liderazgo** (para trabajadores con personal a su cargo)

Se evaluará: la habilidad para delegar, la habilidad para comunicarse, y la capacidad de análisis.

◆ **Comportamiento en el trabajo** (para trabajadores en general)

Cooperación y actitud, iniciativa, cumplimiento de reglas y normas, relaciones interpersonales, permisos y ausencias, puntualidad.

◆ **Comportamiento en el trabajo** (para trabajadores con personal a su cargo) iniciativa, relaciones interpersonales, cooperación y actitud.

### **3.2.4 Resumen de la evaluación.**

En esta área final de la evaluación, se necesita que el evaluador, de manera concreta, emita su opinión sobre aspectos globales tales como:

- ◆ Cuantas áreas está mejor calificado el empleado.
- ◆ En que áreas necesita mejorar el trabajador.
- ◆ Resumir, con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador.
- ◆ Agregar cualquier comentario u observación que considere necesario o importante saber sobre el trabajador.

Es muy importante la firma del evaluador y del evaluado en estos comentarios.

### **3.2.5 Nota de compromisos**

En esta parte final de la evaluación, es de suma importancia anotar en forma conjunta con el trabajador evaluado, las actividades y actitudes que debe mejorar. Se debe establecer un programa de mejoramiento, que permita al trabajador lograr el desempeño esperado, idealmente las actividades deben

ser cuantificables, e indicar el término de tiempo necesario para alcanzar el nivel requerido; el período de tiempo no debe exceder los 6 meses; es importante tomar nota de lo siguiente:

- ◆ Anotar la falta de conocimiento, comportamiento o actitud que el empleado debe mejorar.
- ◆ Definir que actividades debe realizar par el programa de mejoramiento en esa o esas áreas.
- ◆ Establecer el tiempo estimado en que se logrará el cambio.

### **3.2.6 Presentación del instrumento**

- ◆ Diseño para trabajadores en general (véase el anexo 1)
- ◆ Diseño para trabajadores con personal a su cargo (véase el anexo 2).

## **3.3 Calificación e interpretación de resultados**

Se calificará de la siguiente forma:

- ◆ Leer la descripción general del ipso que se va a evaluar
- ◆ Leer las descripciones que se le presentará; esta descripción tiene un valor asignado; elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- ◆ Marcar sombreado, con un X o un círculo, el puntaje correspondiente a la descripción que selecciona.
- ◆ Traslade el valor marcado a la casilla de puntaje.
- ◆ Al finalizar, sume los puntajes obtenidos individualmente en cada factor.
- ◆ Anote el resultado final en la casilla de PUNTEO TOTAL

La interpretación de resultados se debe realizar según la tabla siguiente:

Tabla V: Opciones de respuesta para la calificación final

<b>PUNTEO TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
100 a 95	Muy Bueno
94 a 80	Bueno
79 a 60	Regular
59 a 0	Deficiente

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral del organismo Judicial

## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1 Aplicación para toda la gama de actividades de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos (ARH) tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Las actividades de administración de recursos humanos persiguen el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de una organización, a fin de que cumpla las metas estratégicas de ésta.

Las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones de recursos humanos deben ser congruentes con los demás sistemas y actividades de la organización. Por ejemplo, si una organización ha adoptado la metodología de la administración de calidad total, la integración de personal, las compensaciones y prestaciones la revisión y la evaluación del desempeño y la capacitación y el desarrollo deben apoyar los esfuerzos de la administración de calidad total. Esto es, la organización debe disponer de personal, capaz de resolver problemas y de efectuar los análisis requeridos por técnicas de administración de calidad total como el control estadístico de procesos (CEP) y los diagramas de Pareto. Además en ella será indispensable la impartición de una amplia capacitación en resolución de problemas en equipo también deben capacitar a sus empleados en procesos y toma de decisiones en equipo. En este caso, los métodos de evaluación del desempeño y el pago de incentivos deben responder a los logros obtenidos por los equipos, más que a los logros individuales. Las prácticas de compensación en general no perseguirían en estas condiciones remunerar al personal de acuerdo con el puesto que ocupa

cada uno de sus integrantes, sino por los resultados de sus habilidades y conocimientos.

A continuación, se mencionarán los subsistemas que proporcionan información al programa de evaluación del desempeño, en el Organismo Judicial:

- a) Análisis de puestos:** la evaluación del desempeño se relaciona con el análisis de puestos, ya que el mismo indica los requisitos para el desempeño de los diferentes puestos de la organización.
  
- b) Reclutamiento y selección:** la evaluación del desempeño nos proporciona información acerca de la efectividad de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que un trabajador de reciente ingreso a la organización que obtiene un puntaje bajo en la evaluación del desempeño en las áreas como por ejemplo conocimiento, denota una deficiente selección.
  
- c) Régimen disciplinario:** este se complementa con la evaluación del desempeño, ya que la evaluación del desempeño proporciona información acerca de las deficiencias del trabajador y la unidad de Régimen disciplinario de las faltas cometidas por el trabajador, que unidas pueden proporcionar elemento suficiente para la remoción de un trabajador que no conviene a la organización.



#### **4.2 Utilización de la evaluación del desempeño en el plan de carrera administrativa**

El sistema de plan de carrera administrativa le permite al empleado crear su propio plan de carrera dentro de la institución; es él quien decide hasta dónde quiere llegar y escalar.

Los planes de carrera toman en cuenta la información que la evaluación del desempeño proporciona a la hora de hacer la selección del candidato, que será ascendido o trasladado, y le da mayor puntuación a quienes han demostrado mejor desempeño en el trabajo.

El resultado obtenido en la evaluación del desempeño se considera un factor importante que se debe tomar en cuenta para las solicitudes de ascensos, traslado, permutas.

#### **4.3 Utilización de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación.**

Utilizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para el diseño e implementación de cursos de capacitación, que permitan a los trabajadores incrementar su desempeño a los niveles esperados en un plazo aproximado de seis meses posterior a los cuales se realizará una evaluación de seguimiento.

La capacitación es parte tanto de un plan correctivo como de desarrollo y serán utilizados para estos fines de acuerdo a la calificación presentada por el trabajador.

La evaluación del desempeño practicada permite, al final de su análisis e interpretación, contar con la siguiente clasificación:

- ◆ Deficiente
- ◆ Regular
- ◆ Bueno
- ◆ Muy bueno

En el caso de los trabajadores, que se encuentren en los niveles de desempeño deficiente y regular, la institución o empresa contribuirá a través de programas de capacitación a mejorarlos, sin embargo, es responsabilidad del trabajador tomar las medidas necesarias para el logro del nivel de desempeño esperado. Para los trabajadores con desempeño en los niveles bueno y muy bueno, se diseñarán programas de capacitación con vías a desarrollo y podrán participar en los programas de plan de carrera.

#### **4.4 Detección de necesidades de capacitación.**

Conocido también con el nombre de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) se puede entender como una investigación sistemática e integral, que permite identificar las fortalezas y áreas de mejoría de la organización y de las personas. Proporciona información oportuna y veraz que permite proyectar a la capacitación y al desarrollo de los recursos humanos paralelamente al crecimiento de la organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y la base de una instrucción eficiente, que permite satisfacer plenamente los requerimientos de entrenamiento del personal de acuerdo a los puestos que desempeñan o a las responsabilidades adicionales que deban cumplir. En una época como la

actual, el DNC reviste una mayor importancia, porque a través de él se asegura un mejor uso de los recursos y sobre todo una individualización de la capacitación que en todos sentidos proporciona mejores resultados para todos los involucrados.

Conceptualizar esta etapa es fundamental, porque si bien un buen proceso de DNC no es la garantía de éxito de un programa determinado, sin duda es la base de una serie de actividades orientadas realmente a mejorar la productividad, propiciar la calidad y resolver los problemas más apremiantes de la organización.

Cuando se piensa en emprender un proceso de capacitación, la primera pregunta estratégica que debe ser contestada es, ¿hacia dónde se deben orientar nuestros esfuerzos? Puede haber efectivamente algunas necesidades o problemas tan evidentes en una organización, que no se necesite mucha investigación para decidir qué es lo que se debe hacer, sin embargo, existen también muchas otras variables que deben considerarse antes de tomar una decisión definitiva. El DNC, proporciona información fundamental dentro de un proceso de planeación más completo, para elaborar planes y programas con características que conlleven a la solución de los problemas o a la satisfacción de las necesidades.

El DNC tiene un impacto decisivo en la ejecución de los programas y sobre todo con la información que nos brindan los resultados de la **evaluación del desempeño**, de tal manera que los esfuerzos que se hagan en esta materia, serán ampliamente recompensados por cursos más orientados a resultados y un proceso de evaluación de capacitación más suave y lógico, en función de objetivos bien elaborados, precisos y alcanzables.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se hace referencia específicamente a la ausencia o deficiencia de CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES que una persona tiene, y que debe adquirir, reafirmar y/o actualizar, para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de un puesto, para cumplir así con los objetivos establecidos en la organización.

Hacerlo de una manera sistemática y organizada trae muchos beneficios. Cuando se analizan las necesidades de capacitación, se detectan desviaciones o diferencias entre el "DEBER SER" o situación esperada y "LO QUE ES", o situación real. Esto permite conocer a qué persona se debe capacitar y en qué área específica, con qué prioridad se debe dar esta capacitación y con qué profundidad o intensidad se debe manejar cada concepto propio del curso.

La efectividad de un programa de capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que satisfacen las necesidades de capacitación, previamente determinadas en la evaluación del desempeño y que sobre todo contribuyan al logro de los objetivos de la organización y de las deficiencias que se puedan tener en la evaluación.

#### **4.4.1 Detección y determinación de necesidades.**

Para poder planificar, ejecutar y facilitar los programas de capacitación, se requiere que ésta sea alimentada por medio de la información o insumos que los resultados de la evaluación del desempeño le pueda proveer para estructurar efectivamente los planes y programas para todas las áreas. Estos deben ser por lo menos, los siguientes:

- ◆ Descripciones de puestos
- ◆ Cargas de trabajo (indicadores numéricos de operación)
- ◆ Plan de carrera
- ◆ Planes de trabajo por área
- ◆ Plan estratégico de la organización

#### **4.4.2 Estructuración de objetivos y temarios**

Uno de los problemas más serios, relacionados con cualquier programa de capacitación, se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ◆ Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores.
- ◆ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Además de estos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas, que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, como el mejoramiento de las técnicas de selección, plan de carrera u otros.

A nivel organizacional, la capacitación es uno de los medios que proporciona aumentar la eficacia, y debe proporcionar resultados como:

- ◆ Aumento de la eficacia organizacional
- ◆ Mejoramiento de la imagen de la organización
- ◆ Mejoramiento del clima organizacional
- ◆ Mejores relaciones entre organización y trabajador
- ◆ Facilidad en los cambios y en la innovación
- ◆ Aumento de la eficiencia.

A nivel de los recursos humanos, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- ◆ Reducción de la rotación de personal
- ◆ Reducción del ausentismo
- ◆ Aumento de la eficiencia individual de los trabajadores
- ◆ Aumento de las habilidades de los trabajadores
- ◆ Elevación del conocimiento de los trabajadores
- ◆ Cambio de actitudes y de comportamiento de los trabajadores.

A nivel de tareas y operaciones, la capacitación puede proporcionar resultados como:

- ◆ Aumento de productividad
  
- ◆ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
  
- ◆ Reducción del ciclo de productividad
- ◆ Reducción del tiempo de capacitación
  
- ◆ Reducción del índice de accidente
  
- ◆ Reducción del índice de mantenimiento de equipo.

La evaluación de los resultados de los programas de capacitación busca obtener retroalimentación del sistema y puede hacerse en el ámbito organizacional, de los recursos humanos o de las tareas y operaciones.

#### **4.4.3 Elección de métodos de instrucción**

Según el diagnóstico o evaluación de necesidades de capacitación, se pueden elegir métodos de instrucción que fortalezcan el área o las áreas débiles, que se tengan en la institución o empresa. Para ello debemos tener claro lo siguiente:

- ◆ Objetivos de la capacitación
  
- ◆ Contenidos de los programas de capacitación
  
- ◆ Evaluación de los programas de capacitación

#### **4.4.4 Preparación del plan y programas detallados**

La responsabilidad del departamento no puede ir más allá de la habilidad técnica y los conocimientos del equipo. Preparar personal calificado es una actividad continua. Todos los grupos tienden a ser dinámicos, por lo que el personal como las prioridades cambiará con el tiempo. A pesar de estos cambios, siempre se debe contar con personal, cuyas aptitudes sean las apropiadas. Además no se debe descuidar el plan de ascensos para el personal ni el grado de habilidad que se debe mantener.

El problema de la escasez de personal, con las habilidades requeridas, puede solucionarse por medio de un programa de capacitación, tanto en las áreas técnicas, como en el conocimiento de los procesos, pero tales esfuerzos casi siempre se minimizarán, lo que hace que la situación cambie constantemente. La gente con menos habilidades deberá ser capacitada por la que tenga más habilidades; éstas, a su vez, recibirán capacitación para perfeccionar otras habilidades.

Un departamento eficiente deberá tener, en todo momento, una mezcla adecuada de habilidades. Para lograr esto, se requiere una mezcla de personal, de tal manera que se pueda contar con personal capacitado. Existe una gran variedad de formas para obtener los conocimientos requeridos y un departamento eficiente utilizará todos ellos. La mezcla de habilidades dependerá de las responsabilidades del departamento. Las organizaciones más grandes, con los equipos más grandes de personal, tendrán la combinación de habilidades requerida para satisfacer sus responsabilidades, pero tendrá un equipo con mayor profundidad.



Por lo tanto, la preparación de personal calificado es un esfuerzo continuo para el departamento y, como toda organización, es dinámica y sufre constantes cambios de persona, procesos y organización, la preparación de personal calificado debe ser también un proceso dinámico. En las organizaciones más grandes, esto se maneja, con frecuencia, con la ayuda del departamento de relaciones industriales, el cual ayuda a identificar e impulsar a los empleados que la organización considera que vale la pena. En todo caso, el departamento que no capacite a su personal se convertirá en una puerta giratoria, con caras que cambian constantemente y con un bajo nivel de conocimientos, tanto en el área técnica como en la de procesos.

#### **4.4.5 Adiestramiento capacitación y desarrollo de personal**

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos, son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance la competencia.

El adiestramiento consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas e instituciones.

#### 4.4.6 Medición del impacto de la capacitación

Al evaluar los resultados que se obtienen con los programas de capacitación, se presta atención a las consecuencias o impacto que estos puedan tener en los trabajadores. A continuación se dan algunos de éstos indicadores que nos pueden servir para medir el impacto después de la capacitación.

- ◆ **Nuevos conocimientos:** son normativas en vigor, procedimientos estandarizados.
- ◆ **Nuevas habilidades:** saber escuchar, atajar conflictos.
- ◆ **Nuevas actitudes:** sentido de responsabilidad, lealtad a la institución.
- ◆ **Satisfacción:** de los empleados, de los usuarios.
- ◆ **Traectorias profesionales:** promoción interna, solicitudes de traslado.
- ◆ **Hábitos laborales:** el no, cumplimiento de normas y reglamentos.
- ◆ **Iniciativa:** cumplimiento de sus atribuciones.

#### 4.5 Que beneficios se tendrán si se implementa

Contribuir al establecimiento de una cultura institucional orientada a la efectividad, que permita el desarrollo del potencial individual y del equipo, alineada con la dirección estratégica de la institución.

Puede ser usada mucho más que para aumentar o no salarios; la evaluación permite:

- ◆ Detectar necesidades de capacitación
- ◆ Descubrir personas claves para la organización
- ◆ Descubrir personal con deseo de superación.
- ◆ Encontrar a la persona que se está buscando para otra posición.
- ◆ Motivar a las personas al comunicarle un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la organización.

**4.5.1 Para la organización:** la evaluación es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información, que se pueda utilizar para toda la gama de actividades que la Administración de recursos humanos realiza.

**4.5.2 Para los Empleados:** la evaluación proporciona la retroalimentación esencial para un buen desempeño. El contar con una base sólida para mejorar el desempeño, constituye uno de los principales beneficios del programa de evaluación para todos los empleados.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORAS**

### **5.1 Establecer un programa de mejoramiento, con base en los compromisos establecidos entre jefe y subalternos.**

Según los compromisos que se establezcan en la evaluación del desempeño, se debe elaborar un programa de mejoramiento; dichos compromisos deben ser propuestos por el Jefe y el evaluado, los cuales deben ir relacionados con el mejoramiento de los factores de ponderación menor o igual a 5 puntos, que el trabajador obtuvo en la evaluación del desempeño.

En forma conjunta Jefe y el trabajador evaluado, deben establecer compromisos factibles; idealmente las actividades deben ser cuantificables e indicar el término de tiempo necesario para alcanzar el nivel requerido; el período de tiempo no debe exceder los 6 meses

Para establecer los compromisos, referentes a la evaluación del desempeño véase el modelo en la siguiente tabla.

Tabla VI: Modelo para el planteo de compromisos en la evaluación del desempeño.

CONOCIMIENTO, COMPORTAMIENTO O ACTITUD QUE DEBE MEJORAR	ACTIVIDADES A REALIZAR PARA EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO	TIEMPO ESTIMADO EN QUE SE LOGRARÁ EL CAMBIO
Conocimiento	Cursos libres de computación	6 meses
Relaciones interpersonales	Manejo de conflictos	2 meses

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral, Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial

## 5.2 Informe de actualización de compromisos

Este informe de actualización de compromisos debe ser monitoreado, según su fecha de vencimiento; dicha fecha se puede obtener de la tercera columna de la tabla No. VI.

La información de cada una de las evaluaciones del desempeño deben almacenarse en una base de datos; la base de datos en donde se almacene la información debe ser capaz de brindar los datos de los compromisos que se establecieron y que tienen un tiempo de vencimiento; éstos deben ser monitoreados vía telefónica, considerando que es el medio más eficaz y de costo considerable para realizar dicho trabajo y se utilizara el formato del Anexo No. 3

## 5.3 Mecanismos conciliatorios.

Como primera instancia, se ha contemplado la entrevista, a través de la cual se espera que el jefe y el trabajador lleguen a un acuerdo sobre la

calificación de desempeño; de no ser así, el Organismo Judicial tiene contemplado en la Ley de Servicio Civil, con los recursos que amparan dichas resoluciones.

### **5.3.1 Definir los mecanismos que la ley de Servicio Civil**

#### **Expone.**

Ver Anexo 4

## **5.4 Alcances y límites para la implementación.**

Alcances

- ◆ Permitir la calificación justa y objetiva del rendimiento laboral de los trabajadores.
- ◆ Contar con información valiosa, para que sea tomada en cuenta para los ascensos, traslados, cursos de capacitación y remociones.
- ◆ Es un sistema administrativo de retroalimentación, que permite conocer el rendimiento y las contribuciones de los trabajadores, para la toma de decisiones administrativas y la planeación.
- ◆ Permite estimar los conocimientos, actitudes y rendimiento de los trabajadores en el desempeño de su puesto de trabajo.
- ◆ Proporciona al Jefe inmediato una manera de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del trabajador.
- ◆ Da al trabajador la oportunidad de hablar regularmente con su Jefe inmediato, acerca de su desempeño.

- ◆ Permite al trabajador conocer las expectativas del jefe inmediato acerca del desempeño.
- ◆ Proporciona la retroalimentación esencial para que se dé un mejoramiento en el desempeño.

#### Límites:

- ◆ Costos para la implementación del Programa de evaluación del desempeño.
- ◆ Actitud de los evaluadores.
- ◆ Actitud del personal del Organismo Judicial
- ◆ Cultura organizacional
- ◆ Disponibilidad presupuestaria para la capacitación correctiva posterior a la evaluación del desempeño.
- ◆ Impugnación o recursos legales interpuestos por los trabajadores, como resultado de una remoción basada en los resultados de la evaluación del desempeño.

#### Ámbito de Aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño

- ◆ El programa de evaluación del desempeño es aplicable al trabajador administrativo, técnico y operativo.



#### 5.4.1 Costos para la implementación de evaluación del desempeño.

Para la implementación de la evaluación del desempeño, hay que considerar los costos de las actividades siguientes:

- ◆ **Programa de sensibilización:** seis meses antes de que se implemente el programa de evaluación.
- ◆ **Programa de capacitación:** tres meses antes de que se implemente el programa de evaluación.
- ◆ **Aplicación del instrumento:** se debe hacer una vez preparado todo el material.
- ◆ **Capacitación:** posterior al análisis de las evaluaciones.

Un ejemplo sencillo de cómo calcular costos en la evaluación del desempeño se puede observar en la Tabla VII

Tabla VII. Modelo para cálculo de costos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Programa sensibilización	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>
Programa capacitación	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>
Aplicación instrumento	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>
Capacitación	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>
Costo total			<b>Sumatoria XY</b>

Fuente: Unidad de Desarrollo Integral

#### **5.4.2 Impacto en el personal administrativo**

En vista de que se debe cubrir una población integrada por, Jefaturas Administrativas y Técnicas de toda la República de Guatemala, y al haber un gran total aproximado de 2,000 participantes, es necesario regionalizar las dependencias, para optimizar el programa de evaluación del desempeño y asegurar que el contenido del mismo sea asimilado por sus participantes.

La actividad central del programa consiste en un programa de capacitación y un taller al final de la capacitación.

### 5.4.3 Logística para la implantación de la evaluación del desempeño.

Para el proceso de concientización y educación para la implementación y desarrollo del sistema, debe tomarse en cuenta:

- ◆ **Programa de sensibilización**, que consistirá en capacitar por dependencia, de los beneficios e importancia de la evaluación del desempeño.
- ◆ **Programa de capacitación** de todo el personal involucrado.
- ◆ **Aplicación** del instrumento propiamente dicho.
- ◆ **La gerencia de recursos humanos** supervisará y asesorará a quien lo necesite.
- ◆ **El jefe inmediato** deberá dar el resultado a cada trabajador, a través de una entrevista, para que en caso de existir inconformidad se discutan los resultados y se llegue a un acuerdo.
- ◆ **Posteriormente la evaluación se almacenará** en la gerencia de recursos humanos para su revisión y estudio subsiguiente.
- ◆ **Seguimiento de compromisos**
- ◆ **Sugerencia de programas de capacitación** según sea el caso.

La evaluación está diseñada y dirigida al personal administrativo. El área administrativa de la institución está conformada por:

- ◆ La Corte Suprema de Justicia
- ◆ Presidente del Organismo Judicial
- ◆ Gerencia General

Además:

- ◆ Secretaria de La Corte Suprema de Justicia
- ◆ Secretaria de la Presidencia del Organismo Judicial
- ◆ Auditoria Interna
- ◆ Supervisión de tribunales
- ◆ Unidad de capacitación institucional
- ◆ Secretaria de Planificación institucional
- ◆ Secretaria de informática institucional
- ◆ Gerencia de Recursos Humanos
- ◆ Gerencia Financiera
- ◆ Gerencia Administrativa
- ◆ Gerencia de Comunicación Social

La evaluación del desempeño es un programa que debe realizarse, por lo menos una vez al año, para contar con información actualizada que sirva de punto de referencia para las actividades del Organismo y de la Gerencia de Recursos Humanos, y para los programas que se realicen sobre la base de la misma.

## CONCLUSIONES

1. A partir del año 2000 el Organismo Judicial es una entidad que se encuentra en una reestructuración y agilización de procesos, como resultado de los acuerdos de paz, firmados en Guatemala en diciembre de 1996; como parte de la modernización, se realizó un autodiagnóstico que mostró, entre otros aspectos, la necesidad de que el personal fuera evaluado en su desempeño.
2. Se considera importante la evaluación del desempeño en el área administrativa, ya que es un medio para evaluar, desarrollar y hacer uso efectivo de los conocimientos y las habilidades de los trabajadores.
3. Para el Organismo Judicial, específicamente en el área administrativa, la evaluación es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información que se puede utilizar para toda la gama de actividades de la administración de recursos humanos.
4. Con la implementación de la evaluación del desempeño para el área administrativa, se proporcionará al Organismo Judicial una herramienta para la medición del desempeño de sus trabajadores.
5. Para elaborar el instrumento de evaluación para trabajadores administrativos del Organismo Judicial, se utilizó el método de escalas gráficas, que es un método muy común; en este método, se representan cada rasgo o

característica por calificar en una escala, sobre la que el evaluador indica el nivel que el trabajador posee de la misma.

6. El método de escalas gráficas es mejor en este caso por su simplicidad y rapidez, ya que el Organismo Judicial cuenta con un número considerable de trabajadores administrativos y cada jefe debe realizar varias evaluaciones en poco tiempo.
7. La evaluación del desempeño es parte de la carrera administrativa; la información del desempeño proporciona al momento de hacer la selección del candidato que será ascendido o trasladado, para darles mayor puntuación a quienes han demostrado mejor desempeño en el trabajo.
8. Se diseñaron dos tipos de evaluaciones: una para personal en general y otra para personal con trabajadores a su cargo; en ambas se identificaron los factores relevantes, según fuera el caso.
9. Se definieron los factores para cada tipo de evaluación; esto es con el fin de medir en el caso de los trabajadores con personal a su cargo, así como por el grado de liderazgo que tienen para guiar a su equipo de trabajo.
10. La calificación total de la evaluación del desempeño será tomada como punto de partida para el establecimiento de compromisos de mejora (ver nota de compromisos), para trabajadores que se encuentren en los niveles de desempeño deficiente y regular; y el organismo Judicial contribuirá a través de

programas de capacitación, sin embargo, es responsabilidad del trabajador tomar las medidas necesarias para el logro del nivel de desempeño esperado.

11. Para trabajadores con desempeño en los niveles bueno y muy bueno, se propondrán programas de capacitación con vías de desarrollo, y podrán tomarse en cuenta para ascensos o traslados.
12. En el caso de los trabajadores con calificación deficiente, deberán recibir un programa de capacitación correctivo o, en otros casos, serán removidos de su cargo.
13. Con los resultados que se obtendrán en la evaluación del desempeño, el trabajador se beneficia, porque la evaluación le proporciona la retroalimentación esencial para un buen desempeño. Además, le proporcionará a los trabajadores la oportunidad de hablar regularmente con su jefe acerca del desempeño y los estándares del mismo.
14. Con la evaluación del desempeño, el jefe se beneficia porque tiene una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un trabajador.
15. La evaluación del desempeño proporciona un formato, que le permite al jefe recomendarle al trabajador un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.

16. Con el seguimiento de mejoras, que se establecen en la evaluación del desempeño, se proporciona información para la planeación administrativa.
  
17. Con los resultados de la evaluación del desempeño, se determinan necesidades de capacitación.



## RECOMENDACIONES

1. Se debe considerar la evaluación del desempeño, como parte importante del sistema de Recursos Humanos, debido a que la información que proporciona puede dar una idea global del desempeño del trabajador, que contribuirá para toda la gama de actividades de administración de recursos humanos.
2. Hay que tomar en cuenta que la evaluación del desempeño se debe realizar, por lo menos, una vez al año.
3. Es conveniente proporcionar al empleado el resultado de las evaluaciones periódicas de su desempeño, para mejorar su eficiencia y eficacia en el puesto.
4. Es indispensable que el evaluador responda a todos los factores, tomando en cuenta el desempeño, actitudes y resultados del trabajador durante el período a evaluar.
5. Es necesario evitar los errores de indulgencia o severidad, es decir que se debe evitar la inclinación o perjuicio, que puede tener un jefe en el momento de evaluar, por favoritismo o desfavoritismo.
6. Se debe tomar en cuenta el comportamiento del período completo, que se va a evaluar, y no incidentes aislados.
7. Es conveniente evitar que el evaluador pondere todas sus marcas con un criterio promedio.

8. Es indispensable, una vez realizada la evaluación, que el evaluador entreviste al trabajador en forma privada, para discutir los resultados y realizar las observaciones pertinentes.
9. Es indispensable mencionar los aspectos positivos de un buen trabajo del empleado, y referirse a aquellos en los cuales lo haya calificado mejor.
10. Mantener en todo momento una crítica mesurada y constructiva.
11. Procurar dar el seguimiento correspondiente de la hoja de compromisos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. M. González, **Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano.** México: Continental, S.A. 1999.
2. K. Davis, J. Newstro, **Comportamiento humano en el trabajo,** México: Editorial McGraw-Hill, 1991
3. Don Hellriegel y John W. Slocum **Administración,** 7ma Ed. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V, 2000
4. Adalberto Chiavenato, **Administración de Recursos Humanos,** México: Editorial McGraw-Hill, 1999
5. Cámara de Comercio de Guatemala, **Diplomado en recursos humanos, aplicado a la gestión de competencias, evaluación del desempeño,** Guatemala: 2003
6. Organismo Judicial, **Normas éticas del Organismo Judicial,** Guatemala Unidad de Modernización del Organismo Judicial, Publicaciones 2001
7. Unidad de Capacitación Institucional, Organismo Judicial Guatemala C.A **Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial y sus reglamentos,** Guatemala: Magna Terra Editores S.A, 2002
8. Licda. Karen Cabrera Programa de inducción dirigido al área Administrativa del Organismo Judicial (una propuesta), Tesis; Psicóloga Industria U.R.L Guatemala: marzo 2,003
9. Lic. Carlos Fernando Sáenz Manual de la Unidad de Desarrollo Integral del Organismo Judicial, Guatemala: marzo 2002

## ANEXOS

### ANEXO 1. Formato de evaluación del Desempeño para trabajadores en general.

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANISMO JUDICIAL

NUMERO

**DATOS GENERALES:**

Complete la información de la presente Evaluación a máquina o con letra de molde legible.

NOMBRE DEL TRABAJADOR				
	1er apellido	2do apellido	1er nombre	2do nombre
SEXO	<input type="checkbox"/> Masculino	FECHA NACIMIENTO	Día / Mes / Año	EDAD
	<input type="checkbox"/> Femenino			
PROFESIÓN U OFICIO				
NIVEL EDUCATIVO (si es estudiante universitario indique el semestre que cursa)				
DEPENDENCIA DE TRABAJO				
TELÉFONO Y/O EXTENSIÓN				
DIRECCIÓN DE LA DEPENDENCIA		Municipio	Departamento	
CARGO QUE OCUPA				
NOMBRE FUNCIONAL DEL CARGO				
FECHA EN QUE INGRESÓ AL ORGANISMO JUDICIAL		FECHA DE LA EVALUACIÓN		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
	1er apellido	2do apellido	1er nombre	2do nombre
CARGO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN				
	Punteo Total		Calificación	

(f) \_\_\_\_\_  
Firma y sello del jefe inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

## INSTRUCCIONES

El objetivo de la evaluación del desempeño consiste en estimar los conocimientos, actitudes y rendimiento de los trabajadores, en el cumplimiento de las obligaciones inherentes al puesto que desempeña, a fin de que la información obtenida sirva de apoyo para la toma de decisiones, de la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial.

La evaluación ha sido diseñada, de tal manera que sea de fácil aplicación y calificación para quien la realiza. Es necesario que responda a todos los factores, tomando en cuenta el desempeño, actitudes y resultados del trabajador durante el período a evaluar.

Procúrese evitar verse influido por algún incidente reciente y/o por algún defecto o cualidad del trabajador.

Califique a los trabajadores de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Se sugiere que, previo a iniciar, lea detenidamente el contenido de la evaluación. Posteriormente proceda a calificar de la siguiente forma:

- Lea la descripción general del factor que va a evaluar.
- Lea las descripciones que se le presentan y elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- Marque sombreando, con una X o un círculo, el punteo correspondiente a la descripción que selecciona.
- Traslade el valor marcado a la casilla de punteo.
- Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el resultado en la casilla de **PUNTEO TOTAL**.

**EJEMPLO :**

En este caso, el jefe que realizó la evaluación considera que el trabajador posee pocos de los conocimientos requeridos, para el desempeño del puesto; por este motivo, señaló el punteo:

5

<b>CONOCIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la noción que el trabajador tiene de las actividades que realiza.</i></b>	<b>PUNTEO</b>
0	No posee los conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	<b>5</b>
5	Posee pocos de los conocimientos requeridos.	
8	Conoce bien su trabajo.	
10	Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	

Para obtener el punteo total de la evaluación, sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor y anote el resultado en la casilla de punteo total. Obtendrá un punteo entre 0 y 100.

Una vez realizado el procedimiento, entreviste al trabajador **en forma privada** para discutir los resultados y realizar las observaciones pertinentes; escuche al trabajador y deje anotado en la hoja adjunta el o los compromisos a que han llegado relacionados con los aspectos que debe mejorar. Establezca un programa de mejoramiento que permita al trabajador lograr el desempeño esperado.

<b>1.- CONOCIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la noción que el trabajador tiene de las actividades que realiza.</i></b>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0	No posee los conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	
5	Posee pocos de los conocimientos requeridos.	
8	Conoce bien su trabajo.	
10	Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	
<b>2.- CALIDAD</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el trabajo.</i></b>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0	Comete demasiados errores y en el trabajo demuestra desinterés y descuido.	
5	Requiere supervisión y orientación ya que a veces su trabajo deja que desear.	
8	Siempre hace bien su trabajo.	
10	Siempre muestra una excelente calidad en su trabajo.	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la dedicación al trabajo y servicio, tomando en cuenta la fiscalización que se necesita para conseguir los resultados deseados y el tiempo.</i></b>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0	Necesita supervisión constante. Si lo deja, no es capaz de continuar su trabajo.	
5	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
8	Se dedica apropiadamente a su trabajo; es suficiente una breve instrucción.	
10	Merece la máxima confianza; no requiere supervisión alguna.	
<b>4.- RENDIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la producción (cantidad), de trabajo o servicios realizados, de acuerdo con la naturaleza del puesto.</i></b>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0	No cumple con el volumen de trabajo requerido.	
5	Produce apenas lo aceptable.	
8	Cumple con el volumen de trabajo requerido.	
10	Su trabajo siempre está al día.	
<b>5.- COOPERACION Y ACTITUD</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la cooperación, la ayuda que presta a los compañeros y la manera como recibe y cumple las instrucciones.</i></b>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0	Su actitud es negativa; no tiene disposición a cooperar.	
5	Su actitud es indiferente; ocasionalmente dispuesto a colaborar si se le solicita.	
8	Actitud positiva, dispuesto a colaborar y a brindar ayuda a sus compañeros.	
10	Particularmente es entusiasta, colaborador y ayuda a sus compañeros de forma espontánea.	

6.-			<b>INICIATIVA</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe la sensatez de las decisiones del trabajador, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones imprevistas.</i>	<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>	
<b>0</b>		No hace nada sin que se le indique.		
<b>5</b>		Rara vez toma la iniciativa.		
<b>8</b>		Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.		
<b>10</b>		Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.		



7.-			<b>PERMISOS Y AUSENCIAS</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe la frecuencia con que el trabajador solicita permisos y se ausenta sin causa justificada a sus labores.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0		Pide muchos permisos para salir y se ausenta frecuentemente de sus labores.		
5		Pide permisos para salir y se ausenta con cierta frecuencia.		
8		Muy rara vez pide permisos para salir. Cuando se ausenta, es por causa justificada.		
10		Muy excepcionalmente solicita permiso para salir. Se ausenta únicamente por causa justificada.		
8.-			<b>PUNTUALIDAD</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe el cumplimiento del horario de trabajo establecido de entrada.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0		Siempre llega después de la hora establecida.		
2.5		Con demasiada frecuencia llega tarde.		
4		Llega a tiempo.		
5		Siempre se presenta antes de la hora establecida.		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe el cumplimiento del horario de trabajo establecido de salida.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0		Siempre se retira antes de la hora establecida.		
2.5		Con demasiada frecuencia se retira antes de la hora establecida.		
4		Se retira a la hora establecida.		
5		Siempre se retira después de la hora establecida.		
9.-			<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe el cumplimiento en el respeto a las normas y reglamentos y a las disposiciones generadas por las autoridades.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0		No cumple con normas, reglamentos y disposiciones.		
5		No siempre cumple con las normas, reglamentos y disposiciones.		
8		Cumple con las normas, reglamentos y disposiciones.		
10		Presta especial atención al conocimiento y cumplimiento de las normas y regamentos.		
10.-			<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe las relaciones de trabajo con sus compañeros, jefe inmediato y público en general.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
0		Su actitud es negativa pues no se lleva bien con sus compañeros y/o jefe. Constantemente se recibe quejas de su trato por parte del público.		
5		Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.		
8		Mantiene buenas relaciones con compañeros, jefe y público. Es cortés y amable.		
10		Mantiene excelentes relaciones con compañeros, jefe y público. Siempre es cortés y amable.		
<b>Sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor y anote el resultado en esta casilla</b>				<b>PUNTEO TOTAL</b>

## RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

De manera concreta, emita su opinión sobre los siguientes aspectos:

1. ¿En cuáles áreas está mejor calificado el trabajador?

---

---

---

---

---

---

2. ¿En qué áreas necesita mejorar el trabajador?

---

---

---

---

---

---

3. Resuma, con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador:

---

---

---

---

---

---

4. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario o importante saber sobre el trabajador:

---

---

---

---

---

---

(f) \_\_\_\_\_  
Firma y sello del jefe inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador ( a)

**NOTA DE COMPROMISO**

Anote en forma conjunta, con el trabajador evaluado, las actividades y actitudes que debe mejorar. Establezca un programa de mejoramiento que permita al trabajador lograr el desempeño esperado; idealmente las actividades deben ser cuantificables e indicar el término de tiempo necesario, para alcanzar el nivel requerido; el período de tiempo no debe exceder los 6 meses.

<b>CONOCIMIENTO, COMPORTAMIENTO O ACTITUD QUE DEBE MEJORAR</b>	<b>ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO EN QUE SE LOGRARÁ EL CAMBIO</b>

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

ANEXO 2. Formato de evaluación del Desempeño para trabajadores con personal a su cargo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
ORGANISMO JUDICIAL

NUMERO

DATOS GENERALES:

Complete la información de la presente Evaluación a máquina o con letra de molde legible.

NOMBRE DEL TRABAJADOR			
	1er apellido	2do apellido	1er nombre
SEXO	<input type="checkbox"/> Masculino	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD
	<input type="checkbox"/> Femenino	Día / Mes / Año	
PROFESIÓN U OFICIO			
NIVEL EDUCATIVO (si es estudiante universitario indique el semestre que cursa)			
DEPENDENCIA DE TRABAJO			
TELÉFONO Y/O EXTENSIÓN			
DIRECCIÓN DE LA DEPENDENCIA		Municipio	Departamento
CARGO QUE OCUPA			
NOMBRE FUNCIONAL DEL CARGO			
FECHA EN QUE INGRESÓ AL ORGANISMO JUDICIAL		FECHA DE LA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			
	1er apellido	2do apellido	1er nombre
CARGO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR			
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		Punteo Total	Calificación

(f) \_\_\_\_\_  
Firma y sello del jefe inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

## INSTRUCCIONES

El objetivo de la evaluación del desempeño consiste en estimar los conocimientos, actitudes y rendimiento de los trabajadores, en el cumplimiento de las obligaciones inherentes al puesto que desempeña, a fin de que la información obtenida sirva de apoyo para la toma de decisiones, de la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial.

La evaluación ha sido diseñada, de tal manera que sea de fácil aplicación y calificación para quien la realiza. Es necesario que responda a todos los factores, tomando en cuenta el desempeño, actitudes y resultados del trabajador durante el período a evaluar.

Procúrese evitar verse influido por algún incidente reciente y/o por algún defecto o cualidad del trabajador.

Califique a los trabajadores de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Se sugiere que, previo a iniciar, lea detenidamente el contenido de la evaluación. Posteriormente proceda a calificar de la siguiente forma:

- Lea la descripción general del factor que va a evaluar.
- Lea las descripciones que se le presentan y elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- Marque sombreando, con una X o un círculo, el punteo correspondiente a la descripción que selecciona.
- Traslade el valor marcado a la casilla de punteo.
- Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el resultado en la casilla de **PUNTEO TOTAL**.

**EJEMPLO :**

En este caso, el jefe que realizó la evaluación considera que el trabajador posee pocos de los conocimientos requeridos, para el desempeño del puesto; por este motivo, señaló el punteo:

5

<b>CONOCIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la noción que el trabajador tiene de las actividades que realiza.</i></b>	<b>PUNTEO</b>
0	No posee los conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	<b>5</b>
5	Posee pocos de los conocimientos requeridos.	
8	Conoce bien su trabajo.	
10	Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	

Para obtener el punteo total de la evaluación, sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor y anote el resultado en la casilla de punteo total. Obtendrá un punteo entre 0 y 100.

Una vez realizado el procedimiento, entreviste al trabajador **en forma privada** para discutir los resultados y realizar las observaciones pertinentes; escuche al trabajador y deje anotado en la hoja adjunta el o los compromisos a que han llegado relacionados con los aspectos que debe mejorar. Establezca un programa de mejoramiento que permita al trabajador lograr el desempeño esperado.

<b>1.- CONOCIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la noción que el trabajador tiene de las actividades que realiza.</i></b>	<b>TRANSFIERA  EL PUNTEO</b>
0	No posee los conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	
5	Posee pocos de los conocimientos requeridos.	
8	Conoce bien su trabajo.	
10	Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	
<b>2.- CALIDAD</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el trabajo.</i></b>	<b>TRANSFIERA  EL PUNTEO</b>
0	Comete demasiados errores y en el trabajo demuestra desinterés y descuido.	
5	Requiere supervisión y orientación ya que a veces su trabajo deja que desear.	
8	Siempre hace bien su trabajo.	
10	Siempre muestra una excelente calidad en su trabajo.	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la dedicación al trabajo y servicio, tomando en cuenta la fiscalización, que se necesita para conseguir los resultados deseados y el tiempo.</i></b>	<b>TRANSFIERA  EL PUNTEO</b>
0	Necesita supervisión constante. Si le deja, no es capaz de continuar su trabajo.	
5	A veces es irresponsable; necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
8	Se dedica apropiadamente a su trabajo; es suficiente una breve instrucción.	
10	Merece la máxima confianza, no requiere supervisión alguna.	
<b>4.- RENDIMIENTO</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la producción (cantidad), de trabajo o servicios realizados; de acuerdo a la naturaleza del puesto.</i></b>	<b>TRANSFIERA  EL PUNTEO</b>
0	No cumple con el volumen de trabajo requerido.	
5	Produce apenas lo aceptable.	
8	Cumple con el volumen de trabajo requerido.	
10	Su trabajo siempre está al día.	
<b>5.- HABILIDAD PARA DELEGAR</b>		
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b><i>Evalúe la habilidad para organizar el trabajo y distribuirlo entre el personal a su cargo, para el cumplimiento de metas y plazos.</i></b>	<b>TRANSFIERA  EL PUNTEO</b>
0	No delega por lo que constantemente se retrasa en el cumplimiento de plazos establecidos.	
5	Delega pocas atribuciones, en ocasiones los resultados de trabajo se ven afectados.	

	<b>8</b>	Delega con acierto.	
	<b>10</b>	Posee una magnífica habilidad para delegar.	
<b>6.-</b>			
<b>HABILIDAD PARA COMUNICARSE</b>			
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>	<b>Evalúe la capacidad que posee para transmitir y comprender información.</b>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
	<b>0</b>	Tiene dificultades para comunicarse con el personal a su cargo.	
	<b>5</b>	Algunas veces se le dificulta comunicarse con el personal a su cargo.	
	<b>8</b>	Se comunica con facilidad.	
	<b>10</b>	Posee una magnífica habilidad para comunicarse.	



7.-			<b>CAPACIDAD DE ANALISIS</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe la capacidad que posee para la captación y comprensión de información verbal y escrita.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
	0	Tiene dificultad para la captación y comprensión.		
	5	En ocasiones tiene dificultad para la captación y comprensión.		
	8	Tiene facilidad para captar y comprender.		
	10	Posee gran facilidad para captar y comprender.		
8.-			<b>COOPERACION Y ACTITUD</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe la cooperación, la ayuda que presta a los compañeros y la manera como recibe y cumple las instrucciones.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
	0	Su actitud es negativa; no tiene disposición a cooperar.		
	5	Su actitud es indiferente; ocasionalmente está dispuesto a colaborar si se le solicita.		
	8	Actitud positiva; está dispuesto a colaborar y a brindar ayuda a sus compañeros.		
	10	Particularmente entusiasta, colaborador y ayuda a sus compañeros de forma espontánea.		
9.-			<b>INICIATIVA</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe la sensatez de las decisiones del trabajador, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones imprevistas.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
	0	No hace nada sin que se le indique.		
	5	Rara vez toma la iniciativa.		
	8	Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.		
	10	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.		
10.-			<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>MARQUE EL PUNTEO</b>		<i>Evalúe las relaciones de trabajo con sus compañeros, jefe inmediato y público en general.</i>		<b>TRANSFIERA EL PUNTEO</b>
	0	Su actitud es negativa; no se lleva bien con sus compañeros y/o jefe. Constantemente se reciben quejas de su trato por parte del público.		
	5	Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.		
	8	Mantiene buenas relaciones con compañeros, jefe y público. Es cortés y amable.		
	10	Mantiene excelentes relaciones con compañeros, jefe y público. Siempre es cortés y amable.		
<p><b>Sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor y anote el resultado en esta casilla</b></p> <p style="text-align: right;"><b>PUNTEO TOTAL</b></p>				

## RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

De manera concreta, emita su opinión sobre los siguientes aspectos:

5. ¿En cuáles áreas está mejor calificado el trabajador?

---

---

---

---

---

---

6. ¿En qué áreas necesita mejorar el trabajador?

---

---

---

---

---

---

7. Resuma, con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador:

---

---

---

---

---

---

8. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario o importante saber sobre el trabajador:

---

---

---

---

---

---

(f) \_\_\_\_\_  
Firma y sello del jefe inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador ( a )

## NOTA DE COMPROMISO

Anote en forma conjunta, con el trabajador evaluado, las actividades y actitudes que debe mejorar. Establezca un programa de mejoramiento que permita al trabajador lograr el desempeño esperado; idealmente las actividades deben ser cuantificables e indicar el término de tiempo necesario, para alcanzar el nivel requerido; el período de tiempo no debe exceder los 6 meses.

<b>CONOCIMIENTO, COMPORTAMIENTO O ACTITUD QUE DEBE MEJORAR</b>	<b>ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO EN QUE SE LOGRARÁ EL CAMBIO</b>

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

(f) \_\_\_\_\_  
Firma del trabajador



COMENTARIOS DEL JEFE ACERCA DEL CUMPLIMIENTO DE DICHOS COMPROMISOS:


Comentarios y Recomendaciones de Encargada de Evaluación del Desempeño:

Monitoreo realizado por: \_\_\_\_\_

VoBo. \_\_\_\_\_

ANEXO 4. Artículo 72 De la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial.

**ARTÍCULO 72. Medios de Impugnación:** Las resoluciones administrativas, pueden ser impugnadas por los siguientes medios:

- a. Revisión:
  - 1. Contra las resoluciones administrativas derivadas de los sistemas de evaluación del desempeño y capacitación.
  - 2. Contra las resoluciones que no admitan para su trámite la denuncia de una falta administrativa;
  - 3. Contra las resoluciones que impongan sanción de amonestación.
  - 4. Contra las resoluciones que definan situaciones sobre traslados o permutas
  
- b. Revocatoria, contra las resoluciones que impongan sanciones de suspensión o destitución.
  
- c. Apelaciones

**ARTÍCULO 73. Revisión.** La solicitud de revisión se presentará ante la autoridad administrativa, dentro del plazo de tres días siguientes a la notificación de la resolución respectiva, quien resolverá dentro del plazo de cinco días. Contra esta resolución no cabe recurso alguno.

**ARTÍCULO 74. Revocatoria.** El interesado podrá interponer revocatoria contra la resolución final de la autoridad administrativa ante autoridad superior que corresponda. La impugnación deberá interponerse dentro del plazo de los

tres días siguientes, contados a partir del momento en que el empleado fue notificado de la resolución respectiva.

**ARTÍCULO 75. Trámite.** Para resolver la revocatoria, la autoridad administrativa superior mandará oír, en una sola audiencia, al Sistema de Recursos Humanos y al interesado, resolviendo en un plazo no mayor de cinco días.

**ARTÍCULO 76. Apelación.** De lo resuelto en la revocatoria por suspensión conocerá en apelación la Cámara respectiva de la Corte Suprema de Justicia, que resolverá, sin más trámite, confirmando, revocando, modificando o anulando.

José Rolando Quesada Fernández  
Magistrado Presidente de la Corte Suprema de Justicia

**Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial y sus reglamentos**