Manual de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Coordinación de Recursos Humanos

2 VERSIÓN

RIC

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 1

OBJETIVO DEL MANUAL 2

CAMPO DE APLICACIÓN 3

BASE LEGAL 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 4

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 4

PÓLITICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 5

METODOLOGÍA 7

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO 8

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 9

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN 10

GUÍA PARA EL EVALUADOR 11

ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN 13

CONDUCCIÓN DE LA ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN 14

CAUSAS O RAZONES JUSTIFICABLES PARA NO SER EVALUADO 15

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 15

ANEXOS 19

PRESENTACIÓN

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en la institución.

El Manual de Evaluación del Desempeño del Registro de Información Catastral de Guatemala, es un instrumento que contiene la descripción de los procedimientos que constituye el nivel de rendimiento laboral, el cual es una herramienta para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como: la capacitación el desarrollo del personal, los traslados del personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General

Disponer de una herramienta que contenga lineamientos para promover el buen desempeño laboral, a través de la evaluación de aspectos indispensables del puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo laboral y profesional de los trabajadores del RIC, creando una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de cada puesto en específico de la Institución.

Objetivos Específicos

a. Verificar y medir el desempeño de los trabajadores, hacia el logro y cumplimiento de sus objetivos, metas y funciones dentro de su puesto de trabajo.

b. Identificar los aspectos del rendimiento del trabajador tanto positivos como los que necesiten ser mejorados y que deben ser reforzados en los puestos de trabajo que de acuerdo a los resultados sea necesario.

c. Fortalecer un compromiso con el trabajador que lo incentive a mejorar su rendimiento y que éste sea de forma constante.

d. Considerar los resultados de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación y especialización, para la implementación de cursos de capacitación, adecuación de la persona al cargo, incentivos, incrementos salariales, promociones, traslados y remociones.

e. Incentivar al trabajador a continuar desempeñándose de manera eficiente cuando los resultados sean satisfactorios.

CAMPO DE APLICACIÓN

El Manual de Evaluación de Desempeño, será de observancia y cumplimiento obligatorio para todo el personal en relación de dependencia del Registro de Información Catastral de Guatemala -RIC-.

BASE LEGAL

El fundamento legal para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño y su aplicación se fundamenta en los siguientes documentos legales:

a) La Constitución de la Republica de Guatemala, Artículo 108, Sección novena, Trabajadores del Estado.

b) Ley del Servicio Civil del Organismo Legislativo Decreto No. 36-2016 del Congreso de la República, Artículo del 50 al 59.

c) Normas Generales de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas, numeral 3.6 Evaluación y Promoción.

d) Reglamento Interno de Trabajo del Registro de Información Catastral de Guatemala, Artículo 4 y 14. literal “c”.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se puede definir el concepto de Evaluación del Desempeño al proceso por medio del cual se mide el grado en que cada colaborador realiza su trabajo dentro de la institución, la forma en la cual cumple los objetivos del cargo o puesto que desempeña, así como la utilización de los recursos bajo su responsabilidad.

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un sistema de evaluación del desempeño permite:

1. A la Institución:

a) Establecer un estilo de dirección común.

b) Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.

c) Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.

d) Valorar objetivamente las contribuciones individuales.

e) Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.

f) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

2. A los evaluadores:

g) Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.

h) Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la Institución, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar.

i) Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.

j) Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.

k) Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

3. A los evaluados:

l) Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.

m) Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.

n) Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.

o) Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El personal del RIC que aplica al Programa de Evaluación del Desempeño Laboral, se considerará a todo aquel trabajador que ha llenado a cabalidad el proceso de reclutamiento y selección de personal y que se encuentre efectivamente nombrado o contratado.

2. Implementar el proceso de evaluación del desempeño laboral que incluye una vez contratada la persona, una actividad de control y seguimiento del rendimiento y contribución del trabajador a los objetivos del RIC.

3. Para todos los puestos de trabajo se deberá desarrollar su correspondiente planificación anual que se encuentre acorde con la planificación institucional. Estos deberán estar alineados con los objetivos de la dependencia a la que pertenezcan.

4. Desarrollar de manera conjunta con el trabajador y su jefe superior la definición de sus objetivos y metas, así como los indicadores y medios de verificación.

5. La labor de supervisión del desempeño de los trabajadores estará bajo la responsabilidad de su jefe inmediato, utilizando como parámetros de referencia los objetivos desarrollados y los indicadores de desempeño y los productos esperados para la posición.

6. Preferentemente una vez al año se realizarán las evaluaciones del desempeño a todos los trabajadores con la planificación de la Coordinación de Recursos Humanos. Esta será realizada por los jefes inmediatos o superiores del trabajador evaluado.

7. Para realizar la evaluación del desempeño se utilizará el instrumento de Evaluación del Desempeño proporcionado por la Coordinación de Recursos Humanos, el cual deberá estar en concordancia con los lineamientos que proporcione la dependencia en donde se aplicará la evaluación, siendo los responsables de realizar la evaluación los jefes inmediatos.

8. La evaluación del desempeño del personal estará encaminada a lograr la superación del trabajador, tanto en su parte de conocimientos del trabajo,

como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad de sus atribuciones y lograr una mayor identificación y lealtad hacia el RIC.

9. Las evaluaciones buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del desempeño del trabajador, y en segundo término resaltar las debilidades o deficiencias habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr en el personal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas del RIC.

10. Las evaluaciones del desempeño laboral del personal podrán ser utilizadas para considerar: a) La determinación de las necesidades de capacitación, dar consejería de ayuda al trabajador, y b) Para determinar la conveniencia de confirmar un trabajador en el puesto de trabajo, o para considerar su retiro de la Institución.

11. Para dar una visión y unidad de dirección y propósito a los objetivos, la Dirección Ejecutiva Nacional establecerá los objetivos anuales del RIC.

    Estos se integraran de los planes operativos anuales que las distintas dependencias, programas o proyectos elaboran para cada ejercicio.

    - Cada Jefe de dependencia establece los objetivos del cumplimiento acorde con su planificación conjuntamente con sus subalternos. Es importante indicar que estos objetivos deben apoyar los objetivos institucionales.

12. Los objetivos de trabajo a establecer con los trabajadores, deberán tener las siguientes características:

    - Enfatizar los resultados, no las actividades.
    - Contar con indicadores medibles y medios de verificación.
    - Representar un reto para el trabajador, siendo alcanzables.
    - Estar acordados conjuntamente por el trabajador y su jefe inmediato.
    - Contar con los instrumentos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos acordados entre el trabajador y su jefe inmediato.
    - Ser congruentes con los objetivos generales del RIC.
    - Ser revisados periódicamente y re-orientados si es necesario.

METODOLOGÍA

Se implementa la metodología de manera activa dentro del modelo de evaluación por competencias que tendrá la facultad de medir la capacidad de desarrollar eficazmente el trabajo, utilizando los conocimientos las habilidades, destrezas y competencias necesarias, así como los atributos requeridos para ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo, integradas por los diferentes aspectos a evaluar:

1. **Competencias Funcionales:** Se refieren a la capacidad real para desempeñar las funciones individuales de su puesto de trabajo y tienen relación con el desempeño o resultados concretos y predefinidos que el trabajador debe demostrar.

2. **Competencias Organizacionales:** Son los conocimientos, valores y experiencias adquiridas por los trabajadores para un desempeño exitoso en la institución que este en correspondencia con la planeación estratégica y los objetivos del trabajo.

3. **Competencias de Conducta:** Estas competencias se relacionan con la responsabilidad que tiene el trabajador de cumplir con las normas y procedimientos institucionales y el comportamiento que demuestra orientado hacia el logro de los objetivos de la institución.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Este procedimiento aplica al cumplimiento de los fines apuntados en las políticas anteriores, siendo los siguientes:

1. La Coordinación de Recursos Humanos, previo a la fecha de evaluación notificará a cada jefe de dependencia, indicando el procedimiento que se deberá seguir, los objetivos generales de la misma, y el instrumento de Evaluación del Desempeño a utilizar.

2. La Coordinación de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño en los períodos asignados.

3. Los jefes de dependencia serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del personal de su área y dentro del período designado para este fin.

4. La evaluación del desempeño deberá ser realizada por el Jefe Inmediato de la persona evaluada. Los resultados de la evaluación del desempeño practicada siempre deberá ser revisada, discutida y aprobada por el jefe superior de la dependencia y luego trasladar por escrito a la Coordinación de Recursos Humanos los resultados obtenidos y las consideraciones pertinentes.

5. Cuando la posición correspondiente al Jefe inmediato, se encuentre vacante será realizada por el jefe superior de la dependencia.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es el conjunto de herramientas diseñadas para obtener información precisa sobre el desempeño del trabajador, también se emplea para facilitar el diálogo entre el jefe y el subordinado. Los instrumentos podrán ser modificados de acuerdo a las necesidades institucionales, sin necesidad de realizar una modificación al presente Manual, toda vez se cuente con la autorización de la Dirección Ejecutiva Nacional como máximo órgano administrativo de la Institución.

CATEGORÍAS DEL INSTRUMENTO

El RIC utilizará dos instrumentos para evaluar el desempeño de su personal según el puesto de trabajo; dicha distinción se hará dependiendo de la categoría del puesto que ocupa dentro de la dependencia el trabajador, siendo estas:

Categoría del Puesto	Categoría de la Evaluación
Directores Municipales	A
Gerentes	A
Responsable de Auditoría Interna, Secretaría General y Asesoría Jurídica	A
Coordinadores de Área	A
Jefes de Unidad o Sección	A
Supervisores	A
Asesores Jurídicos	B
Profesionales que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC	B
Asistente Ejecutivo	B
Asistente Administrativo	B
Asistente Profesional	B
Secretarias y Recepcionistas	B
Técnicos que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC	B
Personal Operativo	B

Rangos de Ponderación

Excelente 90 a 100 puntos	Bueno 80 a 89 puntos	Regular 70 a 79 puntos	Deficiente 0 a 69 puntos
Desempeña a cabalidad y de forma eficiente con los requerimientos del puesto de trabajo.	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer su puesto de trabajo y puede mejorar en los factores que se necesita.	No desempeña los requerimientos mínimos para ejercer su puesto de trabajo.

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

A. Evaluador

Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral a sus subalternos, de conducir las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y de fijar los objetivos de mejora para el siguiente período a evaluar.

B. Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y objetivos y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

C. Responsable del proceso de la evaluación del desempeño laboral

La Coordinación de Recursos Humanos designará quien será el trabajador responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las informaciones recibidas. Igualmente, puede actuar como un supervisor a la hora de que surjan conflictos entre el evaluador y el evaluado.

GUIA PARA EL EVALUADOR

1. Busque un lugar cómodo y asegúrese de no ser interrumpido durante un período de tiempo suficiente para evaluar al personal a su cargo.

2. Utilice el Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral que la Coordinación de Recursos Humanos le indicará.

3. Familiarícese y lea cuidadosamente el cuestionario de evaluación del desempeño.

4. Para empezar a calificar, elija a uno de sus subalternos al azar y anote los datos generales que se le piden en la evaluación.

5. Revise los registros de desempeño, ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar las ponderaciones que anotará en cada variable más adelante.

6. Recuerde el desempeño a calificar, tanto promedio como los extremos de muy buen o muy mal desempeño de la persona que evaluará, durante el período que comprende la evaluación.

7. Si es una segunda evaluación del desempeño, lea los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o debilidades actuales.

8. Concéntrese en el desempeño de la persona que evaluará de forma objetiva.

9. Lea detenidamente cada competencia a evaluar y califique con puntajes de 0 a 100 en las casillas de “Valoración Puntaje”.

10. Es importarte informar que de manera automática se obtendrán los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

11. Al final del instrumento podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.

12. Cuando finalice el instrumento de evaluación del desempeño laboral, deberá revisar que se encuentre completo, enviando los resultados de la evaluación de manera digital y física (impresa y debidamente firmada y sellada) a la Coordinación de Recursos Humanos en la fecha establecida.

13. Deberá programar la entrevista de la evaluación del desempeño laboral con cada evaluado para una retroalimentación sobre la misma y explicarle la calificación obtenida con hechos concretos. Además, es

importante recordarle las cosas buenas que el haya realizado, para hacerle saber que también usted recuerda el buen desempeño.

Como llenar el instrumento de evaluación del desempeño laboral que proporcionará la Coordinación de Recursos Humanos a cada dependencia:

- **Área de identificación**: Se debe colocar los datos que se solicitan, nombre del evaluado, puesto que desempeña, la ubicación de la dependencia a la cual pertenece, nombre y puesto que desempeña el evaluador.

- **Área de valoración de las competencias:** En esta área se da a conocer las instrucciones para llenar la evaluación del desempeño laboral y los rangos de ponderación, para que estos sean tomados en cuenta a la hora de otorgar una ponderación.

- **Área de Evaluación:** En esta área se dan a conocer la competencias que serán evaluadas, el aporte individual de cada una de las mismas, el valor asignado a cada una de las áreas que serán evaluadas, el lugar en donde debe colocar el evaluador la valoración del puntaje otorgado en cada competencia, el promedio y ponderación que automáticamente se obtiene a la hora de ingresa las calificaciones.

- **Área de resultados**: Aquí se encontrará el resultado total de las valoraciones otorgadas en cada competencia, el cual se proporcionará en el siguiente rango: Excelente (90-100); Bueno (80-89); Regular (70-79); Deficiente (0-69). Asimismo, se encontrará un área en donde se podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.

- **Área gráfica de resultados**: En esta área se presentará de forma automática un resumen y una gráfica de las ponderaciones de los promedios obtenidos de la evaluación realizada.

- **Área de realimentación**: Es un área exclusiva para la entrevista de la retroalimentación de la evaluación del desempeño laboral; en esta área debe colocarse todos los aspectos importantes de dicha entrevista; la discusión de resultados y el plan de acción entre evaluador y evaluado, así como las observaciones adicionales de la entrevista.

ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La entrevista es un diálogo entre el jefe inmediato y el trabajador sobre su actuación y los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación del desempeño en el RIC se realizará preferentemente de forma anual o dependiendo de las necesidades institucionales. Para ello se realizará una entrevista de retroalimentación en que se revisará el desempeño del trabajador. Con ella se medirá y evaluará el progreso en el alcance de los objetivos, el jefe deberá retroalimentar al trabajador en cuanto a las fortalezas y debilidades que reflejen los resultados de la evaluación.

Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación son que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el trabajador para realizar sus funciones delegadas, el jefe inmediato deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al trabajador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro. De requerirse capacitación se deberá indicar que tipo y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tenga acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria institucional.

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del trabajador, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al trabajador para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.
Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador y su jefe inmediato firman la evaluación para dejar constancia de la revisión efectuada.

CONDUCCIÓN DE LA ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN

Se deberá establecer una atmósfera cordial, informal y tranquila para que el personal a ser evaluado se sienta cómodo y pueda hablar en forma libre y abierta. La entrevista puede conducirse de la manera siguiente:

1. Al inicio de la entrevista el evaluador debe señalar y resaltar el desempeño positivo del trabajador y su resultado en la evaluación.

2. Luego debe comentar los factores en los cuales evidenció un bajo desempeño, así como los problemas que influyeron en esa calificación, haciendo una clara diferenciación entre el problema y la persona.

3. Para finalizar la entrevista, se debe hacer un resumen de lo conversado y verificar que existe un acuerdo con el trabajador en relación con las acciones que deberá desarrollar para mejorar su desempeño, así como sobre los objetivos de desempeño futuro que fueron definidos y los cuales serán anotados en la parte de la evaluación.

4. Al finalizar la entrevista, el evaluador debe elaborar un resumen de los puntos principales de la entrevista y conclusiones, para hacer un seguimiento de las acciones acordadas y llevar a la práctica lo establecido.

5. Es conveniente recordar que la entrevista de la evaluación practicada no tiene como meta comunicar y apoyar decisiones administrativas (como incrementos salariales, incentivos, promociones, traslados, etc.), aunque estos aspectos pueden interesar al trabajador, pueden ser abordados en el momento de la entrevista sin que exista un compromiso con respaldo institucional.

CAUSAS O RAZONES JUSTIFICABLES PARA NO SER EVALUADO

Dentro de las causas o razones por las cuales no pueda ser evaluado algún trabajador del RIC en el momento requerido, de acuerdo a lo planificado por la Coordinación de Recursos Humanos, son las siguientes:

- Personal de primer ingreso: quién se encuentre dentro del período de prueba.
- Personal con ascenso laboral reciente: quién se encuentre dentro del período de prueba.
- Personal que se encuentre con goce de: permiso, algún tipo de licencia, período vacacional, suspensión por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- o por suspensión disciplinaria. Si existiesen personas contempladas dentro de estas condiciones, deberán ser evaluadas inmediatamente a su retorno.

PERIODICIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La Coordinación de Recursos Humanos programará las fechas de evaluación como mínimo una vez al año, y de considerarse necesario las veces que la Dirección Ejecutiva Nacional disponga y se hará del conocimiento de cada jefe de dependencia la fecha que corresponde para evaluar al personal bajo su cargo.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es de suma importancia y un derecho de todos los trabajadores del RIC, conocer el resultado de la evaluación de su desempeño dentro de su lugar de trabajo, con el fin de ser orientado a la mejora de su eficiencia y eficacia en el puesto.

Los resultados positivos y constantes de la evaluación del desempeño laboral pueden ser tomados en cuenta para los ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones.

El jefe inmediato debe hacer una retroalimentación y revisar, no discutir, junto al trabajador los resultados obtenidos en cada competencia de la evaluación del desempeño; es importante destacar que el trabajador tiene la responsabilidad de comprometerse a mejorar su desempeño y las competencias calificadas con baja ponderación en un lapso de tiempo determinado por ambas partes (trabajador - jefe inmediato).

Se recomienda que los resultados se den a conocer en forma personal, no grupal, con cada uno de los trabajadores. Es importante que cada trabajador conozca sus fortalezas y debilidades y sobre todo como debe de mejorar en los aspectos de mayor debilidad.

Posteriormente, la Coordinación de Recursos Humanos con el aval de la Dirección Ejecutiva Nacional del RIC enviará por correo electrónico o de manera física a los gerentes, directores municipales, coordinadores de área y jefes en general un informe en el cual se indica el resultado promedio que obtuvo cada dependencia, así como las tarjetas o cartas de felicitación o exhortación de cada evaluado.

MEDIDAS O GESTIONES DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Con los resultados de la evaluación del desempeño, se logrará dar seguimiento al desempeño del trabajador, se verificará la productividad y el rendimiento, se puede observar el nivel de motivación, de identificación y compromiso con la Institución, entre otros aspectos; los cuales pueden ser tomados en cuenta para ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones. Las gestiones a realizar en los diferentes casos de desempeño serán:

a. **Excelente 90 a 100 puntos: c**arta de felicitación de la Coordinación de Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva Nacional. Servirá como insumo en los procesos de ascensos, incentivos, traslados e incrementos.

b. **Bueno 80 a 89 puntos: c**arta exhortando al trabajador a no bajar su rendimiento sino a mejorarlo. Igualmente tiene la posibilidad de ser tomado en cuenta para ascensos, traslados e incrementos.

c. **Regular 70 a 79 puntos: c**arta de advertencia para mejorar su rendimiento en un plazo que esté acorde con el plan de contrataciones y las necesidades de evaluación del desempeño. El jefe inmediato puede programar los cursos a los cuales debe de asistir el trabajador.

d. **Deficiente 0 a 69 puntos.** Se enviará carta exhortando al trabajador a asistir con prontitud y seriedad a las capacitaciones que programará su jefe inmediato para mejorar su rendimiento y las áreas que debe mejorar. En caso que el trabajador; por segunda vez no apruebe la evaluación, la Coordinación de Recursos Humanos procederá a informar a la Dirección Ejecutiva Nacional del RIC.

RECOMENDACIONES PARA EVITAR PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR AL EFECTUAR LA VALORACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desarrollo de la entrevista y del propio sistema de evaluación del desempeño puede verse afectado por una serie de dificultades en las que, el evaluador puede caer consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del evaluado. Es importante que el evaluador considere los posibles problemas para evaluar de forma objetiva y correcta el desempeño de los trabajadores. Algunos de estos problemas podrían ser:

Tendencia Central. Consiste en evaluar permanentemente a las personas en el punto medio o regular. El evaluador opta por ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre apreciaciones complicadas y, por lo tanto, huir de situaciones conflictivas o para ser equitativo con todos sus subalternos. Por consiguiente, el evaluador debe ser objetivo a la hora de dar la calificación, tratando de no caer en valoraciones neutras, ya que estas calificaciones intermedias no son confiables porque no refleja la realidad del desempeño del trabajador.

Efecto Halo. Se trata de evaluar a una persona por un único factor o criterio que se generaliza. Este se origina principalmente por la dificultad que observa el evaluador a la hora de discriminar entre las diferentes características que se van a

calificar. Para no caer en esta problema, el evaluador debe analizar por separado cada criterio o factor.

Actuación Reciente. Es la tendencia a evaluar la actuación del evaluado, fijándose única y exclusivamente en un período cercano. Para evitar esta tendencia es conveniente realizar las reuniones de orientación o seguimiento a lo largo del proceso.

Comportamiento Colectivo. Consiste en evaluar un grupo de trabajo en función de sus resultados, otorgando una misma evaluación para todos sus componentes, teniendo como criterio la equiparación de sus resultados con los de la unidad. Esto podría llevar a dos errores: por un lado, otorgar a uno de los integrantes una puntuación superior al resto, y por otro, que la puntuación atribuida homogéneamente al grupo, no estuviera comparada equitativamente con la de otros equipos de la dependencia. Este problema se puede evitar si el evaluador observa el comportamiento de los evaluados por separado, y tiene presente cada uno de dichos comportamientos en el momento de la evaluación

Efecto Espejo. Es la tendencia a valorar de forma más positiva a aquellas personas que tienen características, habilidades o criterios más similares o cercanos a los del propio evaluador. Para evitar esta tendencia, el evaluador tiene que ser objetivo a la hora de otorgar una calificación, teniendo en cuenta el actuar del evaluado en su desempeño en todos los aspectos laborales.

Inconsistencia Sistemática. Es la incoherencia o falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios o personas. Es importante que el evaluador entienda cada aspecto a evaluar y mantenga una coherencia de la valoración que esté dando a cada competencia.

Primera Impresión. Consiste en dejarse influir por el juicio inicial que se obtiene del evaluado, ignorando otras informaciones que permitieran modificar esa impresión. Para evitar este problema, es importante que el evaluador tenga claro el actuar del trabajador en su puesto de trabajo y no dejarse influir de la primera impresión o prejuicios que tiene del evaluado.

Estos problemas restan objetividad al proceso, así que conocerlas y considerarlas antes de realizar la valoración proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema de evaluación del desempeño y facilitará el éxito de la entrevista.

GLOSARIO

Competencia: es la interacción armoniosa de habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los objetivos planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Equidad: Es dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones y no favorecer un trato a una persona perjudicando a otra.

Evaluación del Desempeño: Es el proceso que tiene como fin medir y valorar las conductas profesionales y el rendimiento de los trabajadores del Registro de Información Catastral de Guatemala -RIC-.

Imparcialidad: Es el proceso mediante el cual se tiende a criterios objetivos, sin influencias, sesgos, prejuicios, o tratos diferenciados de ningún tipo.

Instrumentos de Evaluación de Desempeño: Mecanismos o medio diseñado para realizar la evaluación del Desempeño laboral de los empleados.

Jefe Inmediato: Se define así a una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las dificultades necesarias para mandar a sus subordinados.

Resultados: Salida o producto, tangible e intangible, de cualquier categoría genérica, fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

Objetividad: Es cuando el proceso identifica diferentes fuentes para generar la información y las evidencias sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño; confronta diferentes fuentes para encontrar concordancia, resolver discrepancias y prescinde de subjetivos en las valoraciones asignada

ANEXOS

INSTRUMENTO "A"

REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA -RIC-
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE BIENESTAR Y DESARROLLO
PARA TRABAJADORES BAJO EL RENGLÓN 011 Y 022

Evaluación para aplicar a los siguientes puestos: Directores Municipales, Gerentes, Coordinadores, Jefes de Unidad o Sección, Auditor Interno, Secretaría General y Responsable de Asesoría Jurídica.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CATEGORÍA "A"
RRHH-ED-2020-I

DATOS GENERALES

Nombre completo del evaluado:	
Puesto que desempeña el evaluado:	
Ubicación de Dependencia:	
Renglón presupuestario del evaluado:	
Nombre del Jefe Inmediato (evaluador	
Puesto que desempeña el evaluador:	
Fecha de evaluación:	

INSTRUCCIONES: Evaluae al empleado en el cargo que desempeña actualmente, elija la puntuación según la escala de evalución que engloba el rendimiento, dominio y desarrollo de su trabajo.

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

Factores a calificar	Excelente De 90 a 100 puntos	Bueno De 80 a 89 puntos	Regular De 60 a 79 puntos	Deficiente De 0 a 59 puntos

Competencias Funcionales
30% (porcentaje asignado al área evaluada)

Competencia	Aporte individual	Valoración		
		Puntaje	Prom.	Pond.
Planificación y Organización	**Capacidad para determinar las metas y prioridades de sus tareas, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.**	0		
Dirección de su equipo de trabajo	**Capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigirlas acciones del grupo hacia una meta u**	0		
Trabajo en equipo	**Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la institución, comprende a otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.**	0	**0**	**0**
Liderazgo	**Capacidad de generar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener el clima organizacional armónico y desafiante.**	0		
Comunicación Efectiva	**Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la institución.**	0		
Competencias Organizacionales **40% (porcentaje asignado al área evaluada)**				
Gestión y logro de los objetivos	**Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la institución.**	0		
Dedicación y Compromiso	**Se identifica con los valores de la institución, se esfuerza por hacer crecer la institución y siente los problemas de que hacer como propios.**	0		
Calidad y mejora continua	**Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.**	0	**0**	**0**
Pensamiento estratégico	**Capacidad para visualizar y conducir la institución con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.**	0		
Orientación a Resultados	**Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.**	0		
70% Subtotal de competencias evaluadas				**0**

Competencias Organizacionales 40% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Gestión y logro de los objetivos	Capacidad para controlar la gestión,sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la institución.	0	0	0
Dedicación y Compromiso	Se identifica con los valores de la institución, se esfuerza por hacer crecer la institución y siente los problemas de que hacer como propios.	0		
Calidad y mejora continua	Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	0		
Pensamiento estratégico	Capacidad para visualizar y conducir la institución con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	0		
Orientación a Resultados	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	0		
70% Subtotal de competencias evaluadas				0

Competencias de conducta 30% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Factores	Aporte individual	Valoración		
		Puntaje	Prom.	Pond.
Respeto	Capacidad para dar a los otros un trato digno, franco y tolerante y comportamiento de acuerdo con los valores morales, la buenas practicas.	0	0	0
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	0		
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	0		

RESULTADO TOTAL (100%)	Valoración
CALIFICACIÓN TOTAL= Σ PODERACIÓN PROMEDIOS	0

VALORACIÓN FINAL DESEMPEÑO:	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
	De 90 a 100 puntos	De 80 a 89 puntos	De 70 a 79 puntos	De 0 a 69 puntos

OPINIÓN DEL EVALUADOR

ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN

Fecha de la entrevista

Fortalezas y áreas de mejora

Capacitación y otras medidas de mejoramiento

Observaciones:

Nombre Completo del Evaluado

Nombre Completo del Evaluador

Firma del Evaluado

Firma y Sello del Evaluador

V.° B.° Director/ Gerente/ Coordinador

REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA -RIC-

COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SECCIÓN DE BIENESTAR Y DESARROLLO

PARA TRABAJADORES BAJO EL RENGLÓN 011 Y 022

Evaluación para aplicar a los siguientes puestos: Secretarias y Recepcionistas, Personal Operativo, Asistente Técnicos que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CATEGORÍA "B"

RRHH-ED-2020-I

DATOS GENERALES

Nombre completo del evaluado:	
Puesto que desempeña el evaluado:	
Ubicación de Dependencia:	
Renglón presupuestario del evaluado:	
Tiempo ocupando el cargo:	
Nombre del Jefe Inmediato (evaluador	
Puesto que desempeña el evaluador:	
Fecha de evaluación:	

INSTRUCCIONES: Evaluae al empleado en el cargo que desempeña actualmente, elija la puntuación según la escala de evalaución que engloba el rendimiento, dominio y desarrollo de su trabajo.

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

Factores a calificar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
	De 90 a 100 puntos	De 80 a 89 puntos	De 70 a 79 puntos	De 0 a 69 puntos

Competencias Funcionales
30% (porcentaje asignado al área evaluada)

Competencia	Aporte individual	Valoración		
		Puntaje	Prom.	Pond.
Comprensión	Nivel de entendimiento para llevar a cabo todas sus actividades.	0	0	0
Organización	Organización en el trabajo.	0		
Precisión	Calidad y oportunidad de presentación de resultados de sus actividades.	0		
Eficiencia	Domina los procesos u operaciones de su dependencia inmediata de trabajo.	0		
Productividad	Rendimiento Laboral.	0		
Conocimiento	Conoce la razón, propósito y el impacto que el resultado de su desempeño causa en el cumplimiento de las metas establecidas en su dependencia y en las áreas de trabajo que se relacionan derivadas de su actividad.	0		
	Nivel de dominio en conocimiento de la actividad que desempeña el trabajador en sus actividades.	0		

Competencias Organizacionales
40% (porcentaje asignado al área evaluada)

Trabajo en Equipo	Interactúa efectivamente en un equipo de trabajo aportando ideas para llegar a un concenso.	0	0	0
Comunicación	Información oportuna sobre inconvenientes y soluciones.	0		
Organización	Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	0		
Compromiso	Demuestra compromiso con la misión, visión y objetivos institucionales y de su área de trabajo.	0		
Orientación a Resultados	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	0		
	70% Subtotal de competencias evaluadas			0

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha de la entrevista

Fortalezas y áreas de mejora

Capacitación y otras medidas de mejoramiento

Observaciones:

Nombre Completo del Evaluado	Nombre Completo del Evaluador
Firma del Evaluado	Firma y Sello del Evaluador

V.° B.° Director/ Gerente/ Coordinador

Competencias Comportamentales 30% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Competencia	**Aporte individual**	**Valoración**		
		Puntaje	**Prom.**	**Pond.**
Puntualidad	Se presenta a laborar cumpliendo con la jornada laboral establecida en la Institución.	0	**0**	**0**
Responsabilidad	Cumple con las tareas asignadas y las funciones establecidas en su contratación.	0		
Actuación Profesional	Cuida la imagen de la Institución dentro y fuera de las instalaciones del RIC.	0		
Iniciativa	Aporta ideas para mejorar los procedimientos del área de trabajo y/o de sus funciones, presenta soluciones a inconvenientes o problemas en el trabajo, así como su colaboración en proporcionar apoyo en actividades que no son de su competencia.	0		
Creatividad	Cumple con las normas establecidas por la institución y sabe seguir instrucciones de su superior.	0		

RESULTADO TOTAL (100%)	**Valoración**
CALIFICACIÓN TOTAL= Σ PODERACIÓN PROMEDIOS	**0**

VALORACIÓN FINAL DESEMPEÑO:	**Excelente** De 90 a 100 puntos	**Bueno** De 80 a 89 puntos	**Regular** De 70 a 79 puntos	**Deficiente** De 0 a 69 puntos

Aspectos que considera necesarios para un mejor desempeño: