



**REGISTRO
DE INFORMACIÓN
CATASTRAL**

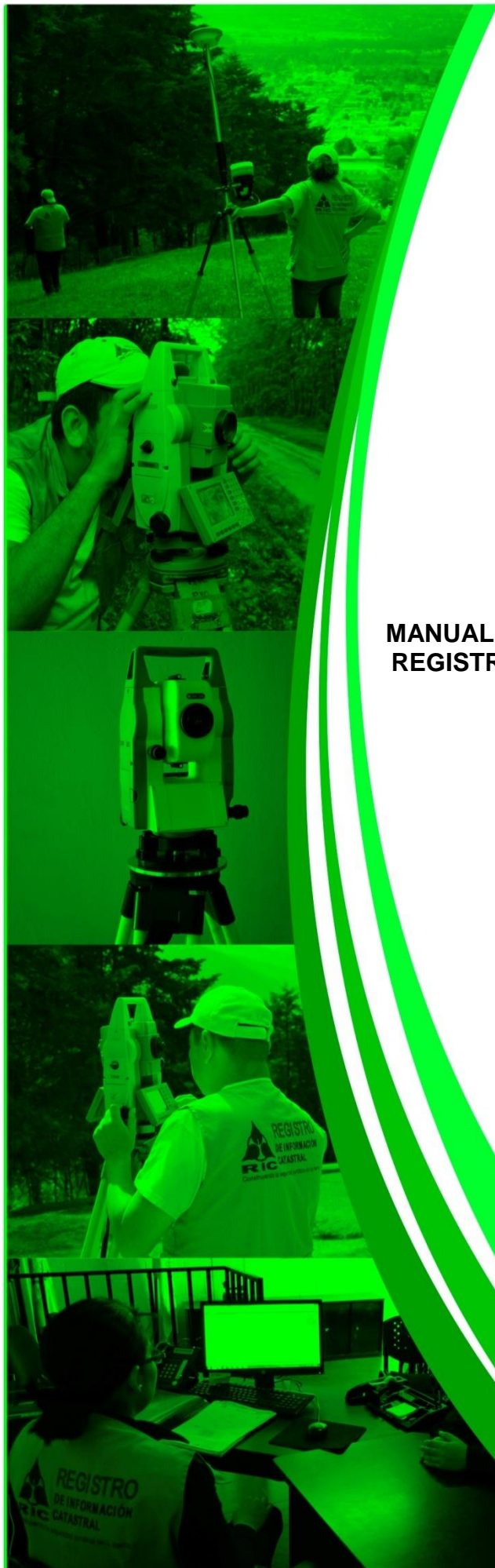
Construyendo la seguridad jurídica de la tierra

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA**

Versión

2

FEBRERO 2023



**EL INFRASCrito SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL
REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA**

CERTIFICA:

QUE HE TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA, AUTORIZADO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS CON EL NÚMERO L DOS CINCUENTA Y SEIS MIL NOVECIENTOS DIECIOCHO, EL VEINTITRÉS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL VEINTIUNO, EN EL CUAL EN LOS FOLIOS DEL ONCE MIL TREINTA Y TRES AL ONCE MIL CUARENTA Y CUATRO, SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO SETECIENTOS SETENTA GUION DOS MIL VEINTITRÉS, DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA REALIZADA EL VEINTIUNO DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTITRÉS, QUE EN SU PUNTO TERCERO, CONSTA LA RESOLUCIÓN NÚMERO SETECIENTOS SETENTA GUION CERO CERO UNO GUION DOS MIL VEINTITRÉS, QUE LITERALMENTE ESTABLECE:-----

“CONSEJO DIRECTIVO DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA. RESOLUCIÓN NÚMERO SETECIENTOS SETENTA GUION CERO CERO UNO GUION DOS MIL VEINTITRÉS (770-001-2023). GUATEMALA, VEINTIUNO (21) DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTITRÉS (2023). EL CONSEJO DIRECTIVO DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA. CONSIDERANDO: Que el Registro de Información Catastral de Guatemala, es una Institución del Estado, autónoma y de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, que se rige por su ley y sus reglamentos, cuyo Consejo Directivo es el órgano rector de la política catastral, de la organización y funcionamiento del RIC y dentro de sus atribuciones está la de aprobar Manuales a propuesta de la Dirección Ejecutiva Nacional. **CONSIDERANDO:** Que mediante Resolución número quinientos uno guion cero cero uno guion dos mil dieciocho (501-001-2018) de fecha diecisiete (17) de abril de dos mil dieciocho (2018), el Consejo Directivo del RIC aprobó el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral del Registro de Información Catastral de Guatemala, el cual es necesario actualizar de acuerdo a las necesidades institucionales y normativa de control interno vigente. **CONSIDERANDO:** Que la Dirección Ejecutiva Nacional ha presentado a consideración del Consejo Directivo una propuesta de actualización del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral del Registro de Información Catastral de Guatemala, con el objetivo de contar con una herramienta para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como la capacitación, el desarrollo

R



personal, los traslados de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad del puesto. **POR TANTO:** Con base en lo considerado y en lo que para el efecto establece el Artículo 108 de la Constitución Política de la República de Guatemala; Artículos 1, 4, 5, 13 literal g), 14, 15 y 16 literales e) y n) del Decreto número cuarenta y uno guion dos mil cinco (41-2005) del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Registro de Información Catastral; 14 del Reglamento Interno de Trabajo; 27 y 28 del Reglamento Orgánico Interno, ambos del Registro de Información Catastral de Guatemala. **RESUELVE:**

Artículo 1. Aprobar la actualización del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral del Registro de Información Catastral de Guatemala, propuesto por la Dirección Ejecutiva Nacional. **Artículo 2.** La Dirección Ejecutiva Nacional, a través de la emisión de un Acuerdo de Dirección podrá incorporar los cambios que resulten necesarios para la actualización del presente Manual. **Artículo 3.** La Dirección Ejecutiva Nacional a través de la Coordinación de Recursos Humanos del Registro de Información Catastral de Guatemala deberá remitir a las Direcciones Municipales, Gerencias, Coordinaciones, Departamentos, Áreas, Unidades y Secciones del Registro de Información Catastral de Guatemala, el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral del Registro de Información Catastral de Guatemala actualizado. **Artículo 4.** Las disposiciones de la presente resolución surten efectos a partir de la presente fecha. **COMUNÍQUESE**".-----

Y PARA LOS USOS LEGALES RESPECTIVOS, EXTIENDO, NUMERO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN, CONTENIDA EN DOS (2) FOLIOS, TRANSCRITOS DE SU ORIGINAL EN DOS (2) HOJAS DE PAPEL BOND TAMAÑO OFICIO CON MEMBRETE DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL, IMPRESOS ÚNICAMENTE EN SU LADO ANVERSO. EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, EL NUEVE (9) DE MARZO DE DOS MIL VEINTITRÉS (2023).-



**ING. AGR. ACXEL EFRAÍN DE LEÓN RAMÍREZ
SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO RIC**

(CONSTA 2 FOLIOS)
SG/RIC

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA**

VISTO BUENO

NOMBRE	PUESTO	FIRMA Y SELLO
Ing. Agr. Acxel Efraín De León Ramírez	Director Ejecutivo Nacional del RIC	 
Lic. Jorge Mario Ramos Galindo	Coordinador de Recursos Humanos.	 



Guatemala, febrero de 2023

ÍNDICE

Presentación	1
Objetivos del Manual	2
Campo de Aplicación	3
Base Legal	3
Evaluación del Desempeño Laboral	4
Finalidad de la Evaluación del Desempeño Laboral	4
Políticas de Evaluación del Desempeño Laboral	5
Metodología	7
Descripción del Proceso	8
Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral	9
Aplicación de Instrumentos de Evaluación	9
Rangos de Ponderación	10
Personas que Intervienen en el Procedimiento de la Evaluación del Desempeño Laboral	10
Guía para el Evaluador	11
Entrevista de Realimentación de la Evaluación del Desempeño Laboral	13
Conducción de la Entrevista de Realimentación	14
Causas o Razones Justificables Para No Ser Evaluado	15
Periodicidad de la Aplicación de la Evaluación del Desempeño Laboral	15
Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral	15
Medidas o Gestiones de los Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral	16
Recomendaciones para Evitar Problemas que se Pueden Presentar al Efectuar la Valoración en la Evaluación del Desempeño Laboral	17
Glosario	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 laboral en la institución.

El Manual de Evaluación del Desempeño Laboral 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.

RIC

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. Considerar los resultados de la evaluación del desempeño laboral 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.
- d. Incentivar al trabajador a continuar desempeñándose de manera eficiente cuando los resultados sean satisfactorios.

Campo de Aplicación

El Manual de Evaluación del Desempeño Laboral, 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 Laboral y su aplicación se fundamenta en los siguientes documentos legales:

- a) La Constitución de la República 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 de Guatemala, Artículos 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, Artículos 4 y 14. literal c).

Evaluación del Desempeño Laboral

Se puede definir el concepto de evaluación del desempeño laboral 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 puesto de trabajo que desempeña, así como la utilización de los recursos bajo su responsabilidad.

Finalidad de la Evaluación del Desempeño Laboral

El sistema de evaluación del desempeño laboral 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 jefe 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 Laboral

1. El personal del RIC que aplica al proceso de evaluación del desempeño laboral, es todo trabajador que ha culminado 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 a la persona contratada, actividades 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 pertenezca.
4. Desarrollar de manera conjunta, el jefe inmediato y el trabajador la definición de sus objetivos y metas, así como los indicadores y medios de verificación.
5. La labor de supervisión del desempeño laboral de los trabajadores estará bajo la responsabilidad de cada jefe inmediato, utilizando como parámetros de referencia los objetivos desarrollados y los indicadores de desempeño laboral.
6. Las evaluaciones del desempeño laboral deberán realizarse preferentemente una vez al año a todos los trabajadores del RIC, de acuerdo a la planificación que la Coordinación de Recursos Humanos desarrolle para el efecto.
7. Para realizar la evaluación del desempeño laboral se utilizará los instrumentos proporcionados por la Coordinación de Recursos Humanos, los cuales serán revisados cada año y actualizados de acuerdo a las necesidades institucionales del RIC con la aprobación de la Dirección Ejecutiva Nacional.
8. Las evaluaciones buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del desempeño laboral del trabajador y en segundo término resaltar las debilidades o deficiencias identificadas 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.
9. 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 al trabajador en el puesto de trabajo o para considerar su retiro de la institución.

10. La Dirección Ejecutiva Nacional establecerá los objetivos anuales del RIC alineados a la visión y misión institucional, estos se integrarán de los planes operativos anuales que las distintas dependencias 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.

11. 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 reorientados 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, siendo estos:

- 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 laboral 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 laboral 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 a través de la Sección de Bienestar y Desarrollo, 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 laboral a utilizar.
2. La Coordinación de Recursos Humanos a través de la Sección de Bienestar y Desarrollo, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño laboral en los períodos asignados.
3. Los jefes de las diferentes dependencias del RIC, serán los responsables de realizar las evaluaciones del personal a su cargo y dentro del período designado para este fin. Para el efecto deberá desarrollar el proceso de evaluación y notificación del resultado del mismo a los colaboradores bajo su cargo y dirección; así como la generación y entrega de la constancia de evaluación del desempeño laboral, misma que deberá ser notificada al trabajador con copia a la Coordinación de Recursos Humanos para su respectivo registro y resguardo.
4. La evaluación del desempeño laboral deberá ser realizada por el jefe inmediato de la persona evaluada. Los resultados de la evaluación del desempeño laboral practicada siempre deberán ser revisados, discutidos y aprobados por el jefe inmediato de la dependencia y luego trasladados por escrito a la Coordinación de Recursos Humanos para las consideraciones pertinentes.
5. Cuando la posición correspondiente al jefe inmediato se encuentre vacante será realizada por el jefe inmediato de la dependencia.

Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral

Es el conjunto de herramientas diseñadas para obtener información precisa sobre el desempeño laboral del trabajador, también se emplea para facilitar el diálogo entre el jefe inmediato y el subalterno. Los instrumentos podrán ser modificados por la Coordinación de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades institucionales, sin necesidad de realizar una modificación al presente manual.

Aplicación de Instrumentos de Evaluación

El RIC utilizará dos instrumentos para evaluar el desempeño laboral 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 las siguientes:

Categoría del Puesto	Categoría de la Evaluación
Directores Municipales, Gerentes, Coordinadores y Encargados de Unidad	A
Jefes de Departamento	A
Jefes de Sección	A
Responsables de Área	A
Supervisores	A
Asistentes Administrativos de Dirección Municipal	A
Analista Profesional de Control de Calidad del Análisis Jurídico y Analista Técnico de Actualización Gráfica del Proceso Catastral	A
Profesionales, Responsable de Asesoría Jurídica y Responsable de Mosaico de Fincas	B
Registradores Delegados y Operadores	B
Capacitadores	B
Asesores Jurídicos, Enlace Interinstitucional en Temas Jurídicos y Procuradores	B
Analistas	B
Administradores de Base de Datos y Administrador de Aplicaciones	B
Asistentes, Técnicos y Recepcionista	B
Auxiliares Técnicos	B
Personal Operativo	B

Rangos de Ponderación

Excelente 90 a 100 puntos	Bueno 80 a 89 puntos	Regular 60 a 79 puntos	Deficiente 0 a 59 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, conducirá las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño laboral fijando los objetivos de mejora para el siguiente período a evaluar, así mismo será el responsable de generar la notificación al evaluado sobre el resultado de la calificación obtenida y deberá remitir copia de la misma a la Coordinación de Recursos Humanos para su traslado al expediente respectivo.

B. Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluador realizará la evaluación del desempeño laboral. Deberá analizar su actuación y generar junto a su evaluador la definición de nuevos objetivos y metas.

C. Responsable del proceso de la evaluación del desempeño laboral

La Coordinación de Recursos Humanos designará a la Sección de Bienestar y Desarrollo como responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño laboral, 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.

Así mismo, la Sección de Bienestar y Desarrollo será la responsable de velar por la correcta y adecuada actualización del presente manual.

Guía 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 laboral.
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 del desempeño laboral, 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. Si es una segunda evaluación del desempeño laboral, 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.
7. Concéntrese en el desempeño laboral de la persona que evaluará de forma objetiva.
8. Lea detenidamente cada competencia a evaluar y califique con puntajes de 0 a 100 en las casillas de “Valoración” y luego “Puntaje”.

9. Es importante informar que de manera automática se obtendrán los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
10. Al final del instrumento podrá hacer referencia los aspectos que se consideran necesarios para mejorar el desempeño laboral del evaluado.
11. Cuando finalice el instrumento de evaluación del desempeño laboral, deberá revisar que se encuentre completo, enviando los formularios de evaluación aplicados, acompañados de las constancias de evaluación del desempeño laboral notificadas al personal en manera digital y física (impresa y debidamente firmada y sellada) a la Coordinación de Recursos Humanos para su registro y resguardo.
12. Deberá programar la entrevista de la evaluación del desempeño laboral con cada evaluado para retroalimentarle sobre la misma y explicarle la calificación obtenida con hechos concretos. Además, es importante recordarle las acciones buenas que el evaluado haya realizado, para hacerle saber que también usted como evaluador recuerda el buen desempeño laboral.

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 las 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 ingresar 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 (60-79); Deficiente (0-59). 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 resumen y 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 el periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación del desempeño laboral en el RIC se realizará preferentemente de forma anual o dependiendo de las necesidades institucionales. Para ello se realizará entrevista de retroalimentación en que se revisará el desempeño laboral 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 dan como resultado 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 laboral a 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 laboral.

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 bajo desempeño laboral, así como los problemas que influyeron en esa calificación, haciendo clara la diferenciación entre el problema y el trabajador.
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 laboral, así como sobre los objetivos de desempeño laboral a futuro que fueron definidos y los cuales serán anotados en la parte de la evaluación.
4. Al finalizar la entrevista, el evaluador deberá elaborar el resumen de los puntos principales de la entrevista y conclusiones, para dar 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 y de acuerdo a lo planificado por la Coordinación de Recursos Humanos, son las siguientes:

- Personal de primer ingreso: quien se encuentre dentro del período de prueba.
- Personal con ascenso laboral reciente: quien 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 a los subalternos.

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 laboral 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 retroalimentar al trabajador sobre los resultados obtenidos en cada competencia de la evaluación del desempeño laboral; es importante

destacar que el trabajador tiene la responsabilidad de comprometerse a mejorar su desempeño laboral 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 procederá a socializar institucionalmente los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Medidas o Gestiones de los Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral

Con los resultados de la evaluación del desempeño laboral, se logrará dar seguimiento al desempeño del trabajador, se verificará la productividad y el rendimiento, se puede observar el nivel de motivación, 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:** Servirá como insumo en los procesos de ascensos, incentivos, traslados e incrementos.
- b. **Bueno 80 a 89 puntos:** Se deberá de exhortar 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 60 a 79 puntos:** Se deberá de advertir al trabajador a mejorar su rendimiento en un plazo que esté acorde con el plan de contrataciones y las necesidades de evaluación del desempeño laboral. El jefe inmediato puede programar los cursos a los cuales debe de asistir el trabajador.
- d. **Deficiente 0 a 59 puntos.** Se deberá exhortar 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.

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 laboral 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 laboral 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 laboral del trabajador.

Efecto Halo. Se trata de evaluar al trabajador 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 este 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 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 la 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 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 acciones que permitan modificar esa impresión. Para evitar este inconveniente, 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 es importante conocerlas y considerarlas antes de realizar la valoración proporcionará mayor fiabilidad y validez al sistema de evaluación del desempeño laboral y facilitará el éxito de la entrevista.

RIC

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 el trato a una persona perjudicando a otra.

Evaluación del Desempeño Laboral: 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 del Desempeño Laboral: Mecanismos o medios diseñados para realizar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.

Jefe Inmediato: Se define así a una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias administrar al personal bajo su cargo.

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 laboral; confronta diferentes fuentes para encontrar concordancia, resolver discrepancias y prescinde de subjetivos en las valoraciones asignada.