

INTRODUCCIÓN

El presente documento es un manual que ha sido elaborado con el propósito de que los usuarios conozcan los procedimientos para ejecutar la evaluación el desempeño laboral del personal de Oficiales de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala y contribuir con la optimización de su recurso humano.

Contiene principios relacionados con la evaluación del desempeño, describe el objetivo general y los específicos, el ciclo de evaluación y el procedimiento de la evaluación.

Esto contribuirá a establecer normas a seguir para medir el desempeño, así como determinar el nivel de desempeño laboral del personal, durante el periodo de evaluación y determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal de los Oficiales de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala.

La hoja de evaluación del desempeño para personal de los Oficiales de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala, fue elaborado de conformidad a la Constitución Política de la República de Guatemala; Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala; Reglamento de Ascensos en el Ejército de Guatemala y la Normativa de Evaluación y Clasificación para Oficiales en el Ejército de Guatemala

- I. Principios que sustentan el sistema de evaluación del desempeño:
- A. La evaluación del rendimiento laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continuo, se valora durante un período de tiempo establecido, el conjunto de actitudes, conocimientos, rendimientos y comportamiento laboral del evaluado, en el desempeño de su empleo, en términos de calidad de los servicios producidos.
 - B. La evaluación del desempeño laboral del recurso humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar al evaluado la forma en que a criterio de los evaluadores está desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora (capacitación).
 - C. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de desempeño del personal no solo hacen saber a los evaluados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.
 - D. La persona es el recurso más valioso y fundamental en toda organización; debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
 - E. La información obtenida de la evaluación, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.
 - F. La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta de motivación y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

- G. El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado tanto por los evaluadores como por el evaluado.
- H. El sistema de evaluación del desempeño laboral para Oficiales de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala que se presenta en este manual, se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que sus jefes inmediatos evalúan su desempeño y su contribución al logro de los objetivos de la unidad.

II. Objetivos de la evaluación de Oficiales de Carrera y Reserva:

A. Objetivo general:

Establecer las normas y procedimientos para evaluar el desempeño laboral del personal de Oficiales de Carrera y Reserva, para contribuir a la optimización del recurso humano del Ejército de Guatemala.

B. Objetivos específicos

1. Establecer normas a seguir para medir el desempeño de los Oficiales de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala.
2. Determinar el nivel de desempeño laboral, de los Oficiales de Carrera y Reserva durante el periodo de evaluación.
3. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal de Oficiales de Carrera y Reserva.

III. Ciclo de evaluación:

Las evaluaciones del desempeño se llevaran a cabo en los meses de junio y diciembre de cada año. Este procedimiento tiene la finalidad de supervisar constantemente las tareas, habilidades y cualidades del Oficial de Carrera y Reserva del Ejército de Guatemala.

IV. Hoja de la evaluación:

Estará integrada por un original y tres copias. El original del reporte debe enviarse a la Dirección de Personal del Estado Mayor de la Defensa Nacional, a más tardar el 15 de enero y 15 de julio de cada año; una copia la archivará la Oficina de Personal de cada Brigada, Comando, Servicio o Dependencia Militar; la otra, se entregará al evaluado y la última se remitirá a la próxima unidad militar hacia donde sea trasladado.

La definición de los calificativos utilizados en la Hoja de la Evaluación son los siguientes:

A. Excede: acciones que permiten a la persona pasar los límites justos y de manera extraordinaria.

B. Cumple: práctica de todas aquellas obligaciones que tiene una persona para ejecutar o realizar a cabalidad algo.

C. Necesita mejorar: es el efecto de cubrir una necesidad del desempeño laboral, que no ha sido alcanzado para obtener los resultados obtenidos.

	Excede	Cumple	Necesita mejorar

V. Procedimiento de evaluación:

Se refiere a las actividades que se deben desarrollar para el llenado y calificación de la boleta de evaluación del desempeño, siendo estas:

PASO 1 Consignar datos de los evaluadores:

El evaluado iniciará la evaluación, consignando su número de catálogo y el de los evaluadores inmediato y final, respectivamente, en la hoja de evaluación que aparece en la plataforma AUTOCOM

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

AUTOEVALUACION
2 - 2016
Seleccione renglon: NORMAL

EJERCITO DE GUATEMALA		DEPENDENCIA COMDO. DE COMU. E INFOR.		
PARTE I. DATOS ADMINISTRATIVOS				
CATALOGO:	NOMBRES Y APELLIDOS:	GRADO:	ARMA O SERVICIO:	LINEA DE CARRERA ACTUAL:
600221	RICARDO ANDRES EDUARDO SOSA MATTA	ALFEREZ DE FRAG	MARINA	ADMINISTRATIVA
EMPLEO ACTUAL Y UNIDAD		TIEMPO EN EL EMPLEO ACTUAL	EMPLEO ANTERIOR	DESTINO ACTUAL
OFICIAL C.C.I. ESTUD. CURSO INFORMATICA		3 AÑOS 05 MESES 27 D	COMANDO NAVAL DEL CARIBE	COMDO. DE COMU. E INFOR.
PARTE II. EVALUADORES				
GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR INMEDIATO		CATALOGO	EMPLEO	TIEMPO EN EL EMPLEO
MARTINEZ MONROY, RAMIRO TENIENTE		584003	JEFE NEG.LOG.SEC.APL.DPT.APY.C.C.	2 AÑOS 06 MESES 00 D
GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR FINAL		CATALOGO	EMPLEO	TIEMPO EN EL EMPLEO
CALAN AJQUILL, CARLOS CORONEL		441238	DIRECTOR DE INFORMATICA C.C.I.	7 MESES 00 DIAS

Autoevaluaciones
 Oficiales del Comando
 PERIODO: 2 - 2016

No.	EVALUACION	CATALOGO	GRADO	NOMBRE COMPLETO	Modificar	Calificar	Eliminar
1	2 - 2016	600221	ALF. FRA	RICARDO ANDRES EDUARDO SOSA MATTA			

PASO 2 De la evaluación:

Este proceso lo deben realizar el evaluado, el evaluador inmediato y el final de forma independiente en el plazo establecido en el ciclo de evaluación.

Evaluadores Inmediatos
Oficiales del Comando

PERIODO: 2 - 2016

No.	EVALUACION	CATALOGO	GRADO	NOMBRE COMPLETO	EMPLEO	Calificar	Evaluadores Inmediatos
1	2 - 2016	600221	ALF. FRA MARINA	SOSA MATTÁ, RICARDO	OFICIAL C.C.I. ESTUD. CURSO INFORMATICA		584003

Evaluadores Finales
Oficiales del Comando

PERIODO: 2 - 2016

No.	EVALUACION	CATALOGO	GRADO	NOMBRE COMPLETO	Calificar	Evaluadores Finales
1	2 - 2016	487462	MAYOR INT.	OSCAR ESTUARDO SUAREZ ORTIZ		584003

PASO 3 Áreas de evaluación:

Contiene cuatro áreas de desempeño, que son indispensables de evaluar, siendo estas: **desempeño laboral, capacidades administrativas, aptitudes militares y cualidades personales.**

No.	FACTORES DE EVALUACION	Excede	Cumple	Necesita mejorar
	Seleccione la opción en el calificativo que considere para cada uno de los numerales			
	DESEMPEÑO LABORAL Habilidades y cualidades de la persona que se califican a través de las funciones y tareas.			
1.	PRODUCCION Y CALIDAD DE TRABAJO: Cantidad y calidad de trabajo ejecutado a nivel de excelencia buscando dar lo mejor de sí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	CONOCIMIENTO DEL EMPLEO: Nivel de conocimiento del empleo por medio de la experiencia, educación, capacitación y entrenamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de integrarse a un grupo y aportar sus capacidades y habilidades para lograr cumplir objetivos y metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	TRABAJO BAJO PRESION: Capacidad para responder en situaciones de presión o tensión en el trabajo, para cumplir las tareas y responsabilidades encomendadas eficaz y eficientemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	PUNTUALIDAD: Es la antelación y preparación en el cumplimiento de sus labores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS Habilidad que facilita la administración de los recursos en el ejercicio de sus funciones.			
1.	ADMINISTRACION DE RECURSOS: Capacidad de desarrollar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos con eficiencia y eficacia para cumplir con las tareas establecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	COOPERACION: Actitud hacia la institución, la autoridad, los compañeros de trabajo y subalternos buscando realizar un trabajo en equipo enfocado en la visión y misión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	SUPERVISION: Acción positiva que se ejerce para controlar el fiel cumplimiento de las órdenes, misiones y tareas asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	DESTREZA: Capacidad en el manejo y conocimiento de los instrumentos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	EJECUCION: Capacidad de llevar a cabo las órdenes y cumplir los objetivos que se le dan sin equivocarse al seguir instrucciones, basado en la mística militar y vocación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	APTITUDES MILITARES Capacidad para realizar las funciones y tareas específicas en el servicio militar.			
1.	INICIATIVA: Aporte y desarrollo de ideas creativas y constructivas para solución de situaciones imprevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	ABNEGACION: Aptitud consistente en el sacrificio espontáneo de la voluntad, interés, deseos y aun de la propia vida, en cumplimiento de la misión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	PORTE: Capacidad de presentación personal, en comportamiento y apariencia, coincidentes con las normas militares y sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	LIDERAZGO: Habilidad de persuadir y dirigir al personal subalterno, de tal manera que se obtenga su obediencia, confianza, el respeto, lealtad, cooperación voluntaria con el fin de cumplir la misión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	ESPIRITU DE CUERPO: Es lealtad, orgullo y entusiasmo que sienten los individuos de pertenecer a su unidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	CUALIDADES PERSONALES Características individuales necesarias para el buen desempeño del puesto.			
1.	TOMA DE DECISIONES: Capacidad de resolución definitiva y oportuna a problemas asociados al ejercicio de sus funciones con juicio y criterio, sin rehuir responsabilidades asociadas a la decisión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	RELACIONES INTERPERSONALES: Considera el trato, respeto y comunicación hacia superiores, subalternos y compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	RESPONSABILIDAD: Capacidad para cumplir las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función, con dedicación, puntualidad y observando los plazos establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	COMPROMISO: Poner al máximo su capacidad para sacar toda tarea que le sea confiada con dedicación y esmero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	CRITERIO: Facultad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PASO 3.1 Desempeño laboral: Son todas aquellas habilidades y cualidades de la persona que se califican a través de las funciones y tareas. Señalar con un punto (.) el calificativo en cada ítem.

No.	FACTORES DE EVALUACION	Excede	Cumple	Necesita mejorar
	Seleccione la opcion en el calificativo que considere para cada uno de los numerales			
DESEMPEÑO LABORAL				
Habilidades y cualidades de la persona que se califican a traves de las funciones y tareas.				
1.	PRODUCCION Y CALIDAD DE TRABAJO: Cantidad y calidad de trabajo ejecutado a nivel de excelencia buscando dar lo mejor de si mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2.	CONOCIMIENTO DEL EMPLEO: Nivel de conocimiento del empleo por medio de la experiencia, educacion, capacitacion y entrenamiento.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de integrarse a un grupo y aportar sus capacidades y habilidades para lograr cumplir objetivos y metas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	TRABAJO BAJO PRESION: Capacidad para responder en situaciones de presion o tension en el trabajo, para cumplir las tareas y responsabilidades encomendadas eficaz y eficientemente.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	PUNTUALIDAD: Es la antelacion y preparacion en el cumplimiento de sus labores.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PASO 3.2 Capacidades administrativas: Son habilidades que facilitan la mejor administración de los recursos en el ejercicio de sus funciones. Señalar con un punto (.) el calificativo en cada ítem.

CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS				
Habilidad que facilita la administracion de los recursos en el ejercicio de sus funciones.				
1.	ADMINISTRACION DE RECURSOS: Capacidad de desarrollar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos con eficiencia y eficacia para cumplir con las tareas establecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2.	COOPERACION: Actitud hacia la institucion, la autoridad, los compañeros de trabajo y subalternos buscando realizar un trabajo en equipo enfocado en la vision y mision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3.	SUPERVISION: Accion positiva que se ejerce para controlar el fiel cumplimiento de las ordenes misiones y tareas asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.	DESTREZA: Capacidad en el manejo y conocimiento de los instrumentos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5.	EJECUCION: Capacidad de llevar a cabo las ordenes y cumplir los objetivos que se le dan sin equivocarse al seguir instrucciones, basado en la mistica militar y vocacion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

PASO 3.3 Aptitudes militares: Son capacidades para realizar las funciones y tareas específicas en el servicio militar.
Señalar con un punto (.) el calificativo en cada ítem.

APTITUDES MILITARES			
Capacidad para realizar las funciones y tareas específicas en el servicio militar.			
1. INICIATIVA: Aporte y desarrollo de ideas creativas y constructivas para solución de situaciones imprevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. ABNEGACION: Aptitud consistente en el sacrificio espontáneo de la voluntad, interés, deseos y aun de la propia vida, en cumplimiento de la misión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. PORTE: Capacidad de presentación personal, en comportamiento y apariencia, coincidentes con las normas militares y sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. LIDERAZGO: Habilidad de persuadir y dirigir al personal subalterno, de tal manera que se obtenga su obediencia, confianza, el respeto, lealtad, cooperación voluntaria con el fin de cumplir la misión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. ESPIRITU DE CUERPO: Es lealtad, orgullo y entusiasmo que sienten los individuos de pertenecer a su unidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

PASO 3.4 Cualidades personales: Son las características individuales necesarias para el buen desempeño del empleo. Señalar con un punto (.) el calificativo en cada ítem.

CUALIDADES PERSONALES			
Características individuales necesarias para el buen desempeño del puesto.			
1. TOMA DE DECISIONES: Capacidad de resolución definitiva y oportuna a problemas asociados al ejercicio de sus funciones con juicio y criterio, sin rehuir responsabilidades asociadas a la decisión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. RELACIONES INTERPERSONALES: Considera el trato, respeto y comunicación hacia superiores, subalternos y compañeros.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. RESPONSABILIDAD: Capacidad para cumplir las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función, con dedicación, puntualidad y observando los plazos establecidos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. COMPROMISO: Poner al máximo su capacidad para sacar toda tarea que le sea confiada con dedicación y esmero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. CRITERIO: Facultad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

PASO 3.5 El resultado de la evaluación:

El resultado lo proporcionará el sistema, indicando el punteo, rango y categoría a través del reporte de evaluación del desempeño que corresponde a cada semestre. Para establecer la categoría en que se encuentra el evaluado, se obtendrá del promedio de las tres diferentes evaluaciones. El resultado de este promedio se asignará desde la plataforma del AUTOCOM, de conformidad al siguiente ejemplo:

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
PUNTEOS	RANGOS	CATEGORÍAS
Punteo Evaluador inmediato (45%)	1. 90-100 Puntos	Excelente
Punteo Evaluador final (45%)	2. 80-89 Puntos	Superior
Punteo Autoevaluación (10%)	3. 70-79 Puntos	Satisfactorio
	4. 60-69 Puntos	Regular
	5. 20-59 Puntos	Insatisfactorio
77		

NOTA FINAL: 82	CATEGORIA: 90-100 EXCELENTE 80-89 SUPERIOR 70-79 SATISFACTORIO 60-69 REGULAR 0-59 INSATISFACTORIO
-------------------	--

PASO 4 Concepto de los evaluadores:

Los evaluadores inmediato y final expresaran su concepto del desempeño del evaluado.

PARTE IV. CONCEPTO DE LOS EVALUADORES
EVALUADOR INMEDIATO:
EVALUADOR FINAL:
PARTE V. RESULTADO DE LA EVALUACION

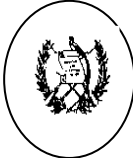
PASO 5 Observaciones:

Esta parte está destinada para que el evaluado manifieste su desacuerdo sobre el resultado de la evaluación.

OBSERVACIONES

PASO 6 AUTENTICACIÓN:

El último apartado se denomina “Autenticación” y se refiere a que el evaluado, evaluadores, el Oficial de Personal o quien haga esa función y el Comandante, Jefe o Director deben firmar la boleta para darle la validez y formalidad correspondiente. Para el caso de los Comandantes, Jefes y Directores el **visto bueno**, lo dará el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional. El Subjefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional, dará el **visto bueno** de los Segundos Comandantes, Subjefes y Subdirectores.

AUTENTICACION:			
Firma del evaluado		Firma del evaluador inmediato	Firma del evaluador final
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Autentica Oficial de Personal</p> <p>LUGAR Y FECHA</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Vo. Bo. Comandante, Jefe o Director</p> </div> </div>			

PASO 7: Comunicar el resultado final de evaluación al evaluado.

El Oficial evaluador final deberá citar al evaluado para su retroalimentación que consta de informarlo sobre los aspectos positivos y negativos detectados y en la forma en que puede mejorar su desempeño, para que éste satisfaga las expectativas de la Institución.