

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO UN PROCESO DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN,  
SEGUIMIENTO Y MONITOREO EN EL DEPARTAMENTO DE PROCURACIÓN DE LA  
PROCURADURÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS”**

POR:

ROSA IDALIA TRIGUEROS HERNANDEZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA

GUATEMALA, JUNIO 2005.

## CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos  
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yáñez  
SECRETARIA a.i. ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiantes Elsy Maricruz Barillas Divas  
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por su infinito amor, sabiduría y misericordia y porque siempre ilumina mi camino. Sin el nada de esto sería posible.

### **A MI MADRE**

Por sus múltiples sacrificios, amor y apoyo que contribuyeron en mi disposición a luchar por alcanzar los objetivos trazados.

### **A MI PATRIA**

Guatemala

### **A MIS HERMANOS**

Ana María, Israel y Jorge Mario porque su amor me permitió continuar hasta el final de la carrera.

### **A MI NOVIO**

Elder Beza, por su paciencia, amor y comprensión.

### **A MIS TIOS (A):**

Porque cada uno de ellos en su momento contribuyó al logro de este éxito.

### **A MIS PRIMOS (A):**

Por su comprensión y apoyo; sobre todo por la paciencia que me han brindado, en especial a mis primas Heidy Patricia y Jemima.

### **A MI ABUELA**

Genara Enrriquez, por sus sabios consejos que me acompañarán por siempre.

### **A MIS AMIGOS (A) Y COMAÑEROS(A)**

Con quienes compartí valiosos momentos en este trayecto y a quienes llevaré siempre conmigo, porque cada uno de ellos tiene un lugar especial en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirme culminar con éxito este sueño

### **A MI FAMILIA**

Por su apoyo incondicional en todo momento

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por haber sido fuente de conocimientos

### **A LA INSTITUCIÓN DEL PROCURADOR DE LOS DERECHOS HUMANOS**

Por abrirme las puertas y permitirme llevar a cabo la presente investigación

### **AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROCURACIÓN**

Por su colaboración incondicional

### **Licda. María Antonieta Herrera López**

Por su asesoría

### **Lic. Marco Antonio García Enríquez**

Revisor del presente trabajo.

# ÍNDICE

## Capítulo I

Introducción	01
1    Marco teórico	03
1.1  Sociedad Guatemalteca	03
1.2  Antecedentes de la Procuraduría de Derechos Humanos	04
1.3  Recursos Humanos	08
1.3.1  El papel de los Recursos Humanos en la Psicología Industrial	10
1.4  El desempeño laboral en Guatemala	12
1.4.1  La evaluación del desempeño	13
1.4.2  Usos administrativos de la evaluación del desempeño	16
1.4.3  Objetivos de la evaluación del desempeño	17
1.4.4  Frecuencia en la administración de técnicas de evaluación del desempeño	18
1.4.4.1  Beneficios de la evaluación del desempeño	19
1.4.4.2  Beneficios para el jefe	19
1.4.4.3  Beneficios para el subordinado	19
1.4.4.4  Beneficios para la organización	20
1.5  Departamento de Procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos	20
1.5.1  Áreas	22
1.5.1.1  Derechos individuales	22
1.5.1.2  Derechos específicos	22
1.5.1.3  Derechos económicos, sociales y culturales	22
1.5.2  Unidades	23
1.5.2.1  Recepción y calificación de denuncias	23
1.5.2.2  Unidad de seguimiento	24
1.5.2.3  Atención al maltrato infantil	24
1.6  Fortalecimiento Institucional	25
1.7  Capacitación	26
1.8  Seguimiento	27
1.9  Monitoreo	28

## Capítulo II

2.    Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
---	----

## Capítulo III

3.    Presentación, análisis e interpretación de resultados	34
Datos generales del personal del departamento de Procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos	36
Gráfica 1	
Gráfica 2	36
Gráfica 3	

Gráfica 4	37
Gráfica 5	
Gráfica 6	38
Resultados Obtenidos a través del cuestionario de recolección de datos	39
Gráfica No. 7	
Gráfica No. 8	39
Gráfica No. 9	
Gráfica No. 10	40
Gráfica No. 11	
Gráfica No. 12	41
Gráfica No. 13	42
Gráfica No. 14	43
3.1 Análisis cuantitativo	44
3.2 Análisis cualitativo	53
Capítulo IV	
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	

## Capítulo I INTRODUCCIÓN

En el medio empresarial guatemalteco, no es común contar con sistemas de evaluación del desempeño ya sea por desconocimiento o por razones administrativas, y en consecuencia no existe entre la fuerza laboral una cultura con tendencia a aceptar las evaluaciones que miden el desempeño individual y organizacional, tal situación impide tener una visión objetiva del rendimiento del personal para tener una apreciación individual, así mismo obstaculiza el desarrollo de los empleados dentro de la institución, ya que no existe un sistema que evalúe los cambios, identifique sus necesidades, reconozca sus avances y que recompense sus esfuerzos. De tal modo que el empleado se acomoda a un ritmo de trabajo, que le permite adaptarse a los requerimientos de sus superiores, aportando únicamente lo que de él se demanda. No así, si a través de un método que valore y reconozca su labor o descubra los aspectos débiles en algunos procesos que aún no han sido asimilados en su totalidad, con respecto a cada cargo.

Las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, demanda maximizar los recursos, creando la necesidad que las organizaciones tanto públicas como privadas evalúen de manera sistemática y periódica al personal que colabora con ellas.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño y cada uno de ellos posee ventajas y desventajas, por lo tanto es conveniente adaptarlos a las necesidades de la organización en donde se empleará, teniendo bien definido lo que se pretende medir y los objetivos que se desean alcanzar.

La evaluación del desempeño se considera un instrumento confiable en la determinación de acciones administrativas en una empresa ya que una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial, no sólo para el desarrollo de sus funciones, sino también para el de sus integrantes.

La presente investigación se llevó a cabo en la sede central de la Procuraduría de los Derechos Humanos, tal institución surgió hace 20 años, y su autoridad máxima es el Procurador de los Derechos Humanos y para llevar a cabo exitosamente sus funciones es necesario que el rendimiento de su personal sea eficiente y eficaz, es decir, que haga uso de los recursos con que cuenta y desempeñe su labor con la finalidad de alcanzar los objetivos para los que ha sido creada la institución, apegándose a las directrices establecidas en los planes y programas; situación que se ha visto afectada como consecuencia de los nuevos lineamientos de trabajo implementados en la actual gestión.

Por ello surgió la iniciativa de realizar una propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño, adaptado a los requerimientos institucionales en función de valorar el trabajo que realizan los miembros que colaboran con ella.

Luego de la inmersión en la institución se identificó la factibilidad de ésta técnica puesto que permite identificar las necesidades de capacitación, para implementar acciones de retroalimentación propicias con el personal a fin de satisfacer las demandas de la población que hace uso de su servicio. Se eligió el departamento de Procuración, ya que es uno de los pilares fundamentales en lo que respecta al servicio que dicha institución brinda.

La información proporcionada en este estudio pretende dar un valioso aporte a la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, mediante la adecuada interpretación de los resultados, para que sean tomadas decisiones administrativas que beneficien al personal; contribuyendo así con el fortalecimiento institucional.

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 Sociedad Guatemalteca

“La historia colonial y republicana de nuestro país está determinada por relaciones económicas, sociales y culturales excluyentes e injustas. Violencia estructural que ha provocado un permanente enfrentamiento entre las fuerzas del Estado y movimientos de cambio, a tal grado, que es posible afirmar que la historia de Guatemala es la de un país en conflicto con escasos períodos de paz.

La injusticia, el abuso de autoridad, y el enfrentamiento son los condicionantes de una cultura violenta que desvaloriza al ser humano, convirtiéndolo en un objeto en el camino de cualquiera.”<sup>1</sup> Este proceso de sub-humanización psíquica favorece la violación de los derechos humanos que se manifiesta a nivel mundial, facilita la adquisición de patrones de conducta agresivos; que interfieren en la interacción entre individuos, resultante de una historia marcada por altos índices de violencia, abuso de autoridad, regímenes autoritarios, impunidad, corrupción, etc. De ahí que la violencia no se inscriba en una herencia evolutiva ni en los genes humanos, surge como producto de la cultura social en la cual estamos inmersos, y a la cual pertenecemos, de tal manera que afecta a todos los ciudadanos ya sea directa e indirectamente.

Hay que recordar que nuestra nación atravesó una difícil situación puesto que “Toda guerra civil o interna conlleva un grado especial de crueldad difícil de perdonar, ya que la población civil es el principal blanco de la guerra. Durante 36 años hemos sido testigos del vaciamiento cultural y humanitario de nuestros pueblos, de cómo la dignidad humana dejó de ser un valor esencial y fue sustituida por una violencia irracional que costó mas de 150,000 muertes.”<sup>2</sup> Esta realidad ha creado una estructura profundamente violenta de comportamientos individualistas, poco sensibles al dolor ajeno y a las necesidades de los demás, características que se han transmitido y se siguen transmitiendo conforman una cultura cruel, ayudados por mensajes que llegan desde diferentes fuentes.

El fin de la guerra marca el término del proceso de transición y el compromiso de construcción de una sociedad democrática, pluralista y participativa, que gracias al esfuerzo nacional reconocido mundialmente, los grupos enfrentados alcanzaron consensos para poner fin a la lucha armada interna, permitiendo que en el año 1996 se llevara a cabo la Firma del Acuerdo de Paz firme y duradera, en donde se establecieron principios y normas orientadas a garantizar y proteger la observancia de los derechos humanos, a través de un compromiso político de hacerlos respetar.

### 1.2 Antecedentes de la Procuraduría de los Derechos Humanos

---

<sup>1</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando, Informe Anual Circunstanciado 2002. Guatemala Pág. 7.

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 5

La época de más represión en el país, fue a finales de la década de los 70's y los primeros de la década de los 80's, cuando los gobiernos militares iniciaron acciones de contrainsurgencia que condujeron a una guerra sucia en la que, como siempre, la población fue la más afectada al aportar los muertos, viudas, huérfanos y desarraigados.

Por esta razón cuando el 23 de marzo de 1982 hay un rompimiento constitucional, éste hace renacer las esperanzas de iniciar una vez más el camino a un proceso democrático, en el que todavía nos encontramos.

Fue en mayo de 1984, a sólo un mes de las elecciones para la Asamblea Nacional Constituyente, que el Colegio de Abogados realizó las llamadas "Jornadas Constitucionales", en las que se discutieron las bases que la Nueva Constitución de la República debería tener para obtener una permanencia necesaria. De esta jornada surge la idea de crear instituciones como la Corte de Constitucionalidad, el Tribunal Supremo Electoral y la Procuraduría de los Derechos Humanos.

La Asamblea Nacional Constituyente, electa un mes después, fue la responsable de redactar una de las constituciones más humanistas del mundo, con más de la mitad de su articulado dedicado a los derechos humanos, y además de dejar plasmado en sus artículos la creación de la Procuraduría de los Derechos Humanos, designó al Procurador como un Comisionado del Congreso de la República para la defensa de los derechos fundamentales de la población. Se llamó Procurador porque su actuación sería en nombre del pueblo y porque su gestión encaminaría a mantener a los habitantes en el pleno goce de las garantías que la misma Constitución establece.

En 1985, al emitirse la Constitución Política de la República; como consecuencia de un esfuerzo realizado con la finalidad de superar regímenes autoritarios que se practicaban en Guatemala, se crea también una entidad encargada de velar por la emisión y cumplimiento de los derechos fundamentales del ser humano. Con influencia de España y Suecia se llevó a cabo la elección de un procurador, sin embargo se propone un sistema mixto en donde se debe nombrar por medio de una votación en el pleno organismo legislativo. El Lic. Edgar Alfredo Balsells, que en 1984 con el apoyo del colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, efectuó una propuesta denominada "Hacia una efectiva protección de los derechos humanos en Guatemala; apoyaba la creación de tal institución. Después la Universidad de San Carlos de Guatemala creó los Lineamientos Básicos para una reforma Constitucional Democrática"<sup>3</sup>. En ésta propuesta intervienen un grupo de diputados que llegan al acuerdo de proponer al pleno del congreso de la República una enmienda al artículo 267 A, la que es aprobada y con ello nace la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, el 30 de abril de 1985, siendo la primera en su

---

<sup>3</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando. Cambio en el ejercicio del Poder Político en Guatemala. Procuraduría de los Derechos Humanos, Guatemala 1997 Pág. 83

género en América latina, en la misma sesión Ramiro de León Carpio y Alejandro Maldonado presentan una adición al artículo 267 B conteniendo las atribuciones del Procurador; éste ocupará su cargo por un período de cinco años y goza de autonomía en el ejercicio de sus funciones, las cuales actualmente están establecidas en la ley de la Comisión de los Derechos Humanos del Congreso de la República y del Procurador de los Derechos Humanos (decretos 54-86 y 32-87).

El cargo recae en el abogado y notario Gonzalo Menéndez de la Riva, designado por el congreso el 13 de Agosto de 1987, quien desempeñó la ardua labor de instalar la Procuraduría de los Derechos Humanos, en ésta ciudad. Estando él en el cargo, se enfrentó incluso a algunas entidades públicas que estaban en contra de su labor. Se temía de algún atentado en contra de la Institución, por lo tanto fue difícil conseguir su primera ubicación. La institución carecía de recursos económicos; sin embargo, durante su gestión se crearon ocho Auxiliaturas departamentales y como consecuencia de la crítica de que fue víctima, renunció porque el gobierno no lo dejaba desempeñar su cargo plenamente, por lo tanto asume el cargo el Licenciado Ramiro de León Carpio el 8 de diciembre de 1989, posteriormente, el Doctor Jorge Mario García Laguardia tomó posesión del cargo el 1 de julio de 1993, le siguió el Dr. Julio Eduardo Arango Escobar, y actualmente el Dr. Sergio Fernando Morales Alvarado. Tal Institución funciona y es aceptada por la sociedad cumpliendo con sus funciones de tal manera que la población que acude en busca de sus servicios quede satisfecha con la respuesta proporcionada por la misma.

Cabe hacer mención que a lo largo de la historia republicana del país, casi 177 años, se han producido numerosos golpes de estado y fraudes electorales y de una u otra manera han prevalecido los gobiernos dictatoriales con el consiguiente irrespeto a los derechos fundamentales de las personas. Las estructuras económicas, sociales y jurídico-políticas han impedido la existencia de un desarrollo en estos campos que inevitablemente nos conducirían al bien común. Aunque la violación sistemática a los derechos humanos individuales es la más notoria, en Guatemala también hay reiteradas violaciones a los derechos económicos sociales y culturales, provocando una muerte lenta derivada de la ausencia de satisfactores sociales básicos.

La figura del Procurador, nace entonces del poder constituyente originario, no de gobierno alguno, y con la característica fundamental de no estar supeditado a organismo, institución o funcionario alguno; con absoluta independencia, como un magistrado de conciencia, no coercitivo, investido de fuerza moral, y en cierto sentido político, sin partidismo alguno con el propósito de hacer valer sus denuncias, resoluciones, señalamientos y censuras. El Procurador tiene según el texto constitucional la tarea prioritaria y a la vez complicada de defender la construcción y la vigencia de un auténtico Estado de derecho.

Esta institución atraviesa una etapa de transición, cada cinco años, tiempo establecido para que cada Procurador ejerza sus labores. Los cambios generalmente corresponden a la visión que cada procurador tiene del trabajo y función de la Procuraduría de los Derechos Humanos, generando cambios en el abordamiento y debido proceso de las denuncias de la población. En la actual gestión 2002-2007, se ha trabajado conjuntamente con organizaciones de la Sociedad Civil, se desarrolla un plan marco para el desarrollo e implementación de la política del Procurador, enfatizando cinco ejes de política: 1. Fortalecimiento a la Institución del procurador de los derechos humanos, 2. Desarrollo del recurso humano para una cultura de paz y educación en derechos humanos, 3. Procuración a los derechos humanos, 4. Atención a la víctima y 5. Verificación y seguimiento de los acuerdos de paz. En lo que respecta al eje que comprende el fortalecimiento a la institución, se ha llevado a cabo la estrategia de Reingeniería Institucional, teniendo por objetivo fortalecer las estructuras e instancias internas de la institución, en especial, el área de procuración y de seguimiento al cumplimiento de sus resoluciones, análisis, incidencia y capacitación interna.

En Guatemala los problemas de violencia son la principal preocupación de la oficina del Procurador de los Derechos Humanos, “la visión en conjunto sobre el respeto a los derechos humanos, se considera negativa a pesar de la suscripción a los acuerdos de paz, los aspectos sustantivos, como la integridad, la discriminación, el adecuado nivel de bienestar de la población aun siguen sin ser abordados como verdadera política de Estado, sin evidenciarse la presencia de una auténtica voluntad política, que permita determinar una tendencia firme que conduzca a lograr una sociedad más incluyente y hacer realidad el principio del bien común”<sup>4</sup>.

Los derechos humanos de los guatemaltecos han sido violados casi siempre por los sectores del poder formal y real. Se puede decir que Guatemala se hizo famosa ante la comunidad internacional, pero no por sus vivos sino por sus muertos; por la cantidad y por la forma que fueron ajusticiados, incluso comunidades completas ello hace más comprensible la magnitud del trabajo que le corresponde a dicha Institución, lo cual crea la necesidad de recuperar la credibilidad social a través de la reestructura de la nueva gestión y el esfuerzo del personal que labora en las diferentes áreas, enfatizando la adecuada utilización de sus Recursos Humanos; después de analizar la situación de dicha Institución se evidenció que el departamento de Recursos Humanos carecía de una herramienta capaz de medir las potencialidades del personal y se consideró oportuno proveer un instrumento capaz de llevar a cabo esta función. Una de las fuentes más confiables sobre la forma en que los colaboradores de una organización realizan sus labores es la evaluación del desempeño y es de vital importancia comprender que evaluar el desempeño, si bien es cierto se trata de una tarea que en algún momento puede tornarse difícil, es algo sumamente fundamental, siendo una actividad que está íntimamente ligada a los planes y programas Institucionales, pues no hay nada que evaluar si no existen planes.

---

<sup>4</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando. Plan Marco de Trabajo 2002-2007. Pág. 7

### 1.3 Recursos Humanos

“A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como revolución industrial. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable. A finales del siglo XIX ante esta situación fue creado un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de recursos humanos. Los departamentos de bienestar contaban entre sus funciones velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación y atención médica. Estos precursores expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. Las prácticas ejercidas antes del siglo XX, muestran que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada, hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal adquirirían creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual, cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, pero sin carácter ejecutivo. En el curso de la primera guerra mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud, permitiendo colocar a nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en funciones idóneas, tal practica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió al departamento de personal.”<sup>5</sup>

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad optima de bastante precisión, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El hombre considerado apenas como un operador de botones, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aun por conseguir un grado de optimización en cuanto a la interrelación de dichas variables, sin embargo la complejidad del ser humano implicaba considerarlo de manera integral y no únicamente a través de incentivos externos como el salario y retribuciones, debía también involucrar los aspectos internos como motivación, relaciones interpersonales efectivas etc. De ahí que la administración de los recursos humanos haya identificado la necesidad de tener a su cargo más funciones que antes. Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del

---

<sup>5</sup> Werther B. Williams Jr. Y Davis Keith. Administración de personal y de Recursos Humanos. Págs. 29-30.

siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los Recursos Humanos.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen los Recursos Humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en que reside. Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga sus Recursos Humanos.

### 1.3.1 El papel de los Recursos Humanos en la Psicología Industrial:

En el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma “integral”, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es: el hombre; los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

La *Psicología Industrial* “Es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna”<sup>6</sup>. se enfoca en la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo, en cuanto a su aplicación en el campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de la organización en servicio de materias tan variadas como las propias del asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación, en algunos casos tiene que desempeñar la función de mediación en los conflictos o intervenir en las relaciones que se establecen entre (trabajador - empresa) y en vista que el trabajo es una serie de pautas de conducta, son precisamente los psicólogos del trabajo los profesionales que se ven más comprometidos en su estudio.

---

<sup>6</sup> Schultz, D. P. Psicología Industrial. Pág. 26

A la psicología Industrial le corresponde la Administración de los Recursos Humanos, es específicamente función del departamento de personal influir en las estrategias que adoptará una compañía y la actitud con respecto a los empleados. La importancia de los departamentos de recursos humanos radica en lograr los propósitos y objetivos de determinada institución u organización a través de la obtención, desarrollo, utilización, evaluación, control de calidad y el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización, una fuerza laboral adecuada, que optimice las funciones para las que ha sido creada.

Para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se haya dirigido por una especialidad de la administración. En la última década, el constante crecimiento de la economía global, los adelantos tecnológicos, y el acelerado aumento de la población, han provocado, sin duda, cambios en la naturaleza del trabajo. Estos cambios han significado mayores niveles de productividad, tanto para las empresas como para las personas que forman parte de las mismas; la competencia de clase mundial se ha convertido en un elemento de suma importancia para las organizaciones que cada día deben enfrentarse a competidores cada vez más grandes y capaces y a clientes más exigentes, los estándares de calidad son más altos y las normas internacionales de certificación se están convirtiendo en una exigencia cotidiana.

Hoy en día el Psicólogo Industrial se ve involucrado en el rediseño de estructuras organizacionales para incorporar mayor autonomía, interés y satisfacción en el trabajo. Lo más probable en el corto o mediano plazo es que las empresas o instituciones contraten más psicólogos Industriales para la administración de Recursos Humanos y que de esta forma no pierdan de vista lo humano del elemento primordial, ya que, corresponde al Psicólogo Industrial humanizar las metas empresariales y trasladar a sus colaboradores la misión y visión de la compañía logrando una adecuada identificación entre ambas partes.

#### 1.4 El desempeño laboral en Guatemala

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Es propicio tomar en cuenta que en Guatemala, no todas las empresas evalúan en forma sistemática y periódica el desempeño del personal, y en consecuencia, no existe entre la fuerza laboral una cultura con tendencia a aceptar las evaluaciones que miden el desempeño individual y organizacional.

Las instituciones que comprenden el sector público dificultan aún más la aplicación de métodos o técnicas que midan el desempeño laboral, sobre todo aquellos empleados que se acomodan a un ritmo de trabajo, en el cual no brindan su máximo esfuerzo en beneficio de sus corporaciones, dificultan que se puedan obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

No obstante, las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, hacen necesaria la maximización de los recursos, con el objetivo de tomar decisiones administrativas que beneficien tanto a las organizaciones como al propio empleado.

El desempeño laboral constituye uno de los pilares fundamentales de toda organización porque en función de sus productos y/o servicios se puede inferir como esta llevando a cabo sus funciones el personal. Para una medición objetiva y confiable se considera oportuna la administración de técnicas que permitan medir los diferentes factores involucrados en la relación persona-trabajo, recalcando la importancia de la retroalimentación que se lleva a cabo en función de los resultados que se obtienen a través de estas prácticas.

#### 1.4.1 La evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas; desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño en la edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación eran la navegación a vela.

La evaluación del desempeño consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional. Algunos de estos conceptos son intercambiables. Existe una significativa diferencia entre la evaluación de empleos y las calificaciones de méritos de los empleados, en la evaluación de empleos sólo se toma en consideración el trabajo, mientras que en las calificaciones de méritos de los empleados se mide el buen desempeño que está teniendo un trabajador en su empleo. Fundamentalmente, una de esas técnicas evalúa un empleo y la otra a un individuo.

“Evaluar el desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo, las personas desean y necesitan retroalimentación con

respecto a la manera que en que actúan y la evaluación ofrece la oportunidad de darles esa retroalimentación.<sup>7</sup> También se define como “El proceso mediante el cual el rendimiento global del empleado, brinda información respecto de cómo el empleado cumple sus actividades. Si es un rendimiento bajo, debe motivarse para que se corrija y si es superior debe alentarse.”<sup>8</sup> Hay varias razones para evaluar el desempeño, primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste, relacionado con el trabajo. Finalmente permite también que el gerente y su subordinado elaboren un plan para rectificar cualquier deficiencia que pueda identificarse en el desempeño. La evaluación del desempeño comprende tres pasos: *definir el puesto* (asegurarse de que el supervisor y subordinado están de acuerdo en lo que se espera que éste último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño de la persona) *evaluar el desempeño* (comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados, esto generalmente quiere un tipo de formato y calificación) y *ofrecer retroalimentación* (durante sesiones en que se comenta el desempeño y progresos del subordinado y en las que se elabore planes para cualquier desarrollo que se requiera. Toda organización necesita saber quiénes requieren más adiestramiento y quiénes son los más destacados, y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma. A todos niveles, el departamento de personal toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados; en teoría, estas decisiones se fundan exclusivamente en el mérito o la capacidad, es preciso de alguna manera valorar la calidad del rendimiento; las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos. Y éstos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea, mediante la realización de sus actividades el rendimiento será vigilado y evaluado de modo periódico; su sueldo, rango y responsabilidad dependerá de cómo cumpla con los criterios de rendimiento. *La evaluación* emplea métodos que permiten valorar la calidad del trabajo, sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo: de ello depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico o que se gradúe. Es necesario hacer notar que uno de los aspectos fundamentales de la evaluación es la emisión de juicios de valor para orientar la toma de decisiones.

En cuanto a los factores que se deben tomar en cuenta al evaluar a un empleado, es preciso mencionar que éstos varían de un plan a otro. No obstante, lo que tratan de establecer respecto al desempeño de un empleado es:

¿Qué ha hecho?, ¿Hasta qué punto lo ha hecho bien? ¿Qué podría hacer si se le diera la oportunidad? ¿Hasta qué punto se puede confiar en él? ¿Ahora y en el futuro?. Los factores que se toman en consideración en la evaluación también corresponden a dos categorías: Juicios *objetivos y subjetivos*. Los

---

<sup>7</sup> Dessler, Gary. **Administración de personal**. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1991 Pág. 579.

<sup>8</sup> Werther y Davis **Administración de personal y recursos Humanos**, 3ra. ed. Editorial Mc-Graw Hill. Pág. 132

primeros se enfocan en hechos firmes y resultados mensurables (cantidad, calidad, asistencia, etc.) Los factores subjetivos tienden a representar opiniones, por ejemplo sobre las actitudes, la personalidad y las capacidades de adaptación. Para evitar el sesgo o los criterios propios de la persona que evalúa se deberían adaptar únicamente los ítems que involucran a los factores objetivos, sin embargo los factores subjetivos también proporcionan información sobre aspectos que son de suma importancia en cuanto a la apreciación individual y el rendimiento laboral de acuerdo a las circunstancias y situaciones que se presentan en el ámbito de trabajo y la forma particular de enfrentarlas por el empleado; los cuales merecen confiabilidad si se apoyan con incidentes documentados.

Evaluar el desempeño requiere responsabilidades de acuerdo con la política de recursos adoptada por la organización, puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

#### 1.4.2 Usos administrativos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos en la administración del recurso humano:

- “La vinculación del Individuo al cargo;
- Entrenamiento;
- Promociones;
- Incentivo salarial por el buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y el subordinado;
- Auto-perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados;
- Estímulo a la mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño en la empresa;
- Retroalimentación al propio individuo evaluado;
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.”<sup>9</sup>

#### 1.4.3 Objetivos de la Evaluación del desempeño

“Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos, el balance de objetivos: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad, son tres grupos de características individuales importantes para el éxito profesional. Pero es importante señalar que la motivación juega un papel muy importante, así como el

---

<sup>9</sup> Kootz, Harol y O'donel. Principios de Administración. Pág. 185

valor del trabajo, el esfuerzo y el deseo de triunfar representan condiciones de la eficacia profesional. No habrá motivación si no se dan tres aspectos a saber: **expectación** convicción que tiene el individuo de que es capaz, si se lo propone, de cumplir el objetivo que se le ha encomendado. **Instrumentalidad** es la representación que tiene el individuo de lo que va a suponerle su éxito en el trabajo que realiza para la organización y **Valencia** que es el valor individual, del aporte hacia el éxito profesional. Es evidente que ningún trabajador se sentirá motivado si no ve claramente de qué modo van asociados su trabajo y lo que la organización le da como contrapartida. La motivación se desarrolla y se mantiene a través de recompensas “internas y externas”<sup>10</sup>

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, si debe modificarse el desempeño el evaluado debe de saber no sólo del cambio planeado, sino por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización. “La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para llevar a cabo su función contempla como objetivos fundamentales los siguientes que a su vez se presentan en tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.”<sup>11</sup>

#### 1.4.4 Frecuencia en la administración de técnicas de evaluación del desempeño

Dos veces al año es un buen término medio. Si se le califica con demasiada frecuencia hay probabilidades de dejarse impresionar por los sucesos cotidianos. Si se espera demasiado tiempo puede haber probabilidades de olvidarse de muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación. Comprendiendo este período de tiempo se puede inferir de qué manera han incorporado los empleados las prácticas de medición que se están efectuando. Otra razón que propicia la administración de este tipo de instrumentos en

---

<sup>10</sup> Levoyer, C. Levy Evaluación del personal Pág. 75

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Pág. 364

intervalos de tiempo oportuno, es la adecuada intervención del departamento de personal, en función de retroalimentar los aspectos que lo requieran.

Incluso si la compañía tiene un plan que exige la calificación sólo una vez al año será una buena práctica del supervisor hacer su evaluación con mayor frecuencia, en forma extraoficial.

#### 1.4.4.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo se hace necesario reconocer la dificultad de emitir juicios objetivos sobre una persona, por tal razón la evaluación del desempeño laboral es una responsabilidad sumamente importante, que siendo bien utilizada, en general proporciona beneficios muy significativos; los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### 1.4.4.2 Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

#### 1.4.4.3 Beneficios para el subordinado

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus subordinados.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto-corrección, mayor esmero, mayor atención en el trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

#### 1.4.4.4 Beneficios para la organización

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

El instrumento de evaluación del desempeño constituye uno de los medios fundamentales en el crecimiento y desarrollo de una organización, contribuyendo significativa y positivamente en la administración del recurso humano de toda organización. Por ello su empleo en la procuraduría de los derechos humanos estriba en función de promover el fortalecimiento institucional, así como detectar las necesidades de capacitación, seguimiento y monitoreo.

#### 1.5 Departamento de Procuración de la Institución del Procurador de los Derechos humanos:

“El departamento de procuración ejecuta las acciones y facultades que están establecidas en la Constitución política de la Republica de Guatemala y la Ley del procurador de los derechos humanos, para garantizar la tutela y observancia de los derechos humanos que se establecen en los tratados y convenciones internacionales que han sido firmados y ratificados por Guatemala.”<sup>12</sup>

Procuración se define como un concepto sustituto de “defensa” de los derechos humanos, que proviene de una situación o estado de mantener amparo o protección en contra de una agresión o daño de procedencia ajena, ya perpetrado o por perpetrarse.

La Dirección del departamento de Procuración tiene a su cargo la recepción y calificación de denuncias; luego se envían a la unidad o área correspondiente, es aquí en donde se realiza la apertura de expedientes, investigación de los hechos, emisión de resoluciones, orientación al público, acciones de prevención y mediación, seguimiento al cumplimiento o incumplimiento de las resoluciones del Procurador de los Derechos Humanos, éste departamento cuenta con tres áreas de investigación y trámite de expedientes, derechos individuales, derechos específicos y derechos económicos, sociales y culturales, funcionando con la coordinación de la Unidad de atención a la víctima.”<sup>13</sup>

Otras funciones que ejecuta este departamento incluyen la investigación y supervisión de la administración pública y la administración de servicios a la población, con lo que se cumple el doble fin de resguardar los derechos de las personas en casos individuales y de la colectividad, cuando se trata de hechos que van en contra de uno o varios grupos sociales. Comparte la preocupación que expresan las instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, que buscan la observancia y cumplimiento de los derechos humanos, sobre la violencia y corrupción que incide en la prestación eficiente de los servicios. Su función abarca los casos que se presenten en la República de Guatemala.

A través de las diferentes gestiones administrativas la Dirección del departamento de procuración ha atravesado algunos cambios y en la actual administración está compuesta por áreas y unidades, siendo éstas:

---

<sup>12</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando, Informe Anual Circunstanciado 2002. Guatemala, pág. 29.

<sup>13</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando. Informe anual circunstanciado 2003 Guatemala, pág187.

## 1.5.1 Áreas

### 1.5.1.1 Derechos individuales

Tiene a su cargo la investigación, análisis y resolución de los expedientes relacionados con violación de derechos humanos individuales, y desarrolla las siguientes funciones:

- Resolución de apertura de expedientes de investigación
- Realizar el diligenciamiento de los expedientes y entrevistas
- Constituirse al lugar donde ocurrieron los hechos violatorios.
- Requerir a las personas y/o instituciones implicadas que corresponda para que dentro de un plazo relativamente breve, rindan informe circunstanciado de los hechos denunciados.
- Redactar y someter a consideración del Procurador los proyectos de las resoluciones finales de los casos investigados.
- Notificar las resoluciones finales del procurador de Derechos Humanos a los denunciantes respectivos, a los responsables y funcionarios, autoridades o dependencias administrativas correspondientes.

### 1.5.1.2 Derechos Específicos

Esta área tiene como principal actividad la atención de expedientes de violación a los derechos cívico-políticos y a los derechos humanos de sectores específicos de población en situación de riesgo y vulnerabilidad, tales como niñez, mujer, personas con retos especiales, adulto mayor, población desarraigada, migrantes y población indígena.

### 1.5.1.3 Derechos económicos, sociales y culturales

Los derechos humanos no pueden enfocarse exclusivamente desde la perspectiva de los derechos individuales sino en su integridad, con aquellos derechos que permiten al ser humano gozar de los elementos indispensables para su vida y desarrollo. En esta área se lleva a cabo el trámite, análisis, investigación y resolución de los expedientes relacionados con la violación de derechos económico sociales y culturales que incluyen:

- “El control a la administración pública basándose en el análisis del comportamiento institucional del Estado para atender las necesidades reales de la población.
- Control de servicios y a servidores públicos a través del monitoreo y seguimiento a la coherencia, eficiencia y eficacia que tiene la presentación de los mismos
- Incidencia en políticas públicas, implica que la ciudadanía participe en la conciliación de la oferta institucional con la demanda social
- Incidencia legislativa. Contribuir, a través de la comisión de Derechos Humanos del congreso de la República, a presentar iniciativas de ley, dar

asesoría legislativa, mejorar y actualizar la legislación en materia de derechos económicos, sociales y culturales.”<sup>14</sup>

## 1.5.2 Unidades

### 1.5.2.1 Recepción y calificación de denuncias

“Esta unidad atiende, recibe y califica las denuncias presentadas por la población en general y también aquéllos casos de derechos humanos conocidos de oficio. No permite que exista ningún formalismo para la presentación de dichas denuncias, las que pueden ser recibidas en forma verbal con comparecencia o por la vía telefónica; escritas por carta, telegrama, memorial o cualquier otro medio dirigido a la institución; de oficio son las conocidas por los medios de comunicación; anónimas son admitidas en los casos en que se encuentre en inminente peligro la vida, la seguridad o la libertad de las personas.

En recepción y calificación de denuncias es en donde se hace el primer contacto con las personas que han sido afectadas en sus derechos, ya sea por acción, omisión o exclusión de parte de funcionarios o empleados estatales”<sup>15</sup>.

### 1.5.2.2 Unidad de seguimiento

“Es la encargada por mandato legal, de verificar la actitud que asumen los funcionarios públicos frente a las recomendaciones del procurador, en cuanto al cumplimiento de las mismas. Esto con el fin de garantizar el resarcimiento del derecho humano que ha sido violentado. La labor de seguimiento ha dado resultados positivos, aumenta el grado de cumplimiento por parte de los funcionarios señalados y beneficia en forma directa a la población, entre los mecanismos que utiliza están: visita al lugar de los hechos, comunicación directa con los funcionarios responsables de dar cumplimiento a las recomendaciones, solicitud de informes, entrevistas, mediaciones, lo que ha permitido optimización de resultados y un elevado porcentaje de cumplimiento a tales recomendaciones”<sup>16</sup>.

### 1.5.2.3 Atención al Maltrato Infantil

Esta unidad ha sido implementada recientemente, es decir, a partir del año 2004. Está encargada de la protección a los derechos de la niñez y adolescencia, definiendo estrategias de monitoreo para incidir en el buen funcionamiento y agilización de la administración pública en materia de niñez.

Además aquí se definen políticas, objetivos, metas y actividades que servirán para asesorar, mediar, acompañar, orientar y conciliar en problemas emergentes de esta materia, incluyendo en su quehacer la investigación y

---

<sup>14</sup> **Documento el hacer de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala** En los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC), octubre de 2003, Pág. 9

<sup>15</sup> Morales Alvarado, Sergio Fernando. **Informe anual circunstanciado 2002**. Pág. 146

<sup>16</sup> Ídem. Pág. 647

verificación de las denuncias, además se realizan actas, se remite a los afectados a los juzgados correspondientes.

Simultáneamente orienta, da directrices, e implementa todas las acciones necesarias en relación a poblaciones vulnerables, niños, adolescentes, adultos mayores, personas con discapacidad y mujeres.

#### 1.6 Fortalecimiento Institucional:

Para que una Institución sea más firme y con proyección social debe tener bien fundamentadas sus funciones y llevarlas a cabo con el método más riguroso que permita la confiabilidad de quienes solicitan sus servicios, para ello se hace necesaria una constante revisión en los aspectos débiles para abordarlos de manera inmediata y asertiva.

El Fortalecimiento Institucional: Expresado en el plan marco 2002-2007. Concierno al Fortalecimiento de las estructuras e instancias internas de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, para dar un efectivo cumplimiento de sus labores, en especial, al área de Procuración con respecto al cumplimiento de las resoluciones, en materia de derechos humanos, fortalecer la capacidad institucional para la atención de programas, proyectos, acciones y coyunturas emergentes a través de la ejecución eficiente y la capacidad institucional para brindar apoyo mediante el adecuado seguimiento a las Auxiliaturas como parte de la descentralización para lograr una efectiva promoción, divulgación y procuración de Derechos Humanos de la población del Interior de la República, a través de programas de capacitación dirigidos al personal de la Institución; permitiendo consolidar la organización a efectos de dotarla del régimen de administración de sus recursos humanos y materiales que más se ajuste a su labor, para promover el desarrollo profesional y responsabilidad del personal con los valores éticos de la institución.

El fortalecimiento institucional de las organizaciones se debe a que éstas tienen que dar respuesta a los retos que los cambios del entorno nacional les están planteando. Es más bien un proceso intencionado políticamente, no es fortalecer por que sí, a cualquier proceso. Es fortalecer los procesos de construcción de relaciones con el medio social, político y económico en el que actúan los organismos civiles. No se pueden construir relaciones sin una identidad clara, un posicionamiento frente a la realidad y una determinación por incidir en ésta. También es indispensable que los vínculos crezcan con una estrategia organizativa clara, en donde los liderazgos, los conflictos, la planeación, la evaluación y el seguimiento en las tareas que se realizan permitan aprovechar los recursos de manera óptima, tomando en consideración que donde hay desorganización se desperdician desde esfuerzos hasta dinero. Es indispensable la construcción de alternativas tanto de obtención y gestión como de administración y contabilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de los centros, con un alto nivel de profesionalismo.

## 1.7 Capacitación

Como finalidad de la investigación se proponen diferentes temas de capacitación proporcionados por los mismos colaboradores, que de ser tomados en cuenta contribuirán significativamente en su rendimiento. Sin embargo muchos empresarios se preguntan ¿qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa, primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar que implica un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas, proporcionando los conocimientos y las habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales.

## 1.8 Seguimiento

Consiste en observar atentamente la evolución de un sector o la realización de un proyecto o intervención. Los datos que se recogen para seguimiento y evaluación tienen tres intenciones: *Describir*: (quién cuándo y dónde), *explicar* (relación: causa- efecto) y *predecir* (comprensión de las causas de los acontecimientos) estos propósitos no se excluyen mutuamente, por el contrario hay una progresión lógica desde el primero hasta el último. En cuanto al seguimiento, propiamente de esta intervención va enfocado a identificar los cambios que se manifiesten en el departamento de procuración.

El seguimiento se efectúa por medio de comités, para que los empleados comprueben que después de la realización de una encuesta se emprenden acciones apropiadas. En definitiva, la información sobre la actitud de los empleados solo es útil si influye en los administradores para que efectúen mejoras tanto en su comportamiento como en los sistemas de retribuciones.

Puesto que una vez llevadas a cabo las decisiones administrativas con respecto a la capacitación es indispensable darle seguimiento a los diferentes casos, lo que permitirá identificar los progresos y cambios que se den como consecuencia de esta investigación. Los procesos de seguimiento proporcionan retroalimentación a las personas, respecto de su desempeño y sus potencialidades.

Con el paso del tiempo los miembros encargados de la evaluación obtienen un conocimiento profundo de los recursos humanos disponibles, identifican a cada miembro según criterios de apreciación del desempeño predominantes durante el proceso de evaluación, pudiendo así colaborar con los supervisores para el perfeccionamiento de las técnicas.

### 1.9 Monitoreo

Se refiere a la revisión continua de la puesta en marcha y desarrollo institucional en relación a su programación original, la cual ha sido ampliada y conscientemente estudiada y discutida, al uso de contribuciones de todo tipo y a los servicios que obtendrán los beneficiarios. Es también una herramienta adecuada para un eficiente manejo de proyectos, planes, programas institucionales y normalmente las actividades que éste involucra son llevadas a cabo por personal que pertenece a la unidad o entidad responsable de la administración Institucional. En lo que concierne a la presente investigación, el monitoreo implica la revisión periódica de los cambios que se establezcan a raíz de los resultados de la evaluación del desempeño, una vez el personal haya sido capacitado para el mejor desarrollo de sus funciones. Razón que hace posible afirmar que:

#### La Hipótesis planteada

“La implementación de un sistema para evaluar el desempeño en la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, logra identificar las necesidades de capacitación, seguimiento y monitoreo y contribuye con el fortalecimiento institucional a través del departamento de procuración”, fue comprobada.

## Capítulo II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación realizada se llevó a cabo en la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, la cual cuenta con una población de 350 empleados mayores de edad. Quienes son hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 17 a 55 años, de diferente estado civil, y de religión católica, evangélica, mormona y testigos de Jehová, procedentes de diferentes zonas de la ciudad, asimismo algunos provienen del interior del país. La mayoría cuenta con un nivel académico universitario y diversificado, laboran con horario de 8:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes y de ser necesario fines de semana.

Antes de elegir el grupo objeto de estudio se analizaron las necesidades de la población, y se consideró al departamento de procuración como el más idóneo por el papel tan importante que desempeña en la Institución, este departamento está conformado por Áreas y Unidades a saber:

#### Áreas

- ✓ Derechos individuales
- ✓ Derechos específicos
- ✓ Derechos económicos, sociales y culturales

#### Unidades

- ✓ Recepción y calificación de denuncias
- ✓ Seguimiento
- ✓ Atención al Maltrato infantil

Sumando un total de 40 empleados que desempeñan diferentes funciones, tal muestra es no aleatoria, se eligió este grupo por la necesidad observada en la Institución, y la modalidad de investigación elegida fue: Descriptiva, puesto que en esta se señalan las características predominantes del fenómeno psicológico objeto de estudio.

#### Instrumentos de recolección de datos:

Para la recolección de datos se hizo uso de las siguientes técnicas:

- ✓ **Observación directa:** Es una de las técnicas de mayor uso en los trabajos de investigación, sobre todo en psicología; se origina del latín *observare* que significa: mirar con atención. Se empleó en la investigación mediante la observación de las conductas de los trabajadores del departamento de procuración, enfocada en el desarrollo de sus actividades, directamente en el lugar de trabajo.

**Estructuración de cuestionario:** El cuestionario que se administró al personal, tenía como principal objetivo identificar la aplicabilidad de un instrumento para evaluar el desempeño, además se recabó información en función de las necesidades prioritarias de capacitación, la percepción del rendimiento laboral

individual y colectivo que tienen los colaboradores, aspectos que interfieren en el nivel de desempeño, fortalezas y debilidades personales y laborales, mediante la administración de este cuestionario se obtuvo información muy significativa que se incluye en el análisis cualitativo del presente informe.

- ✓ **Cuestionario:** Elaborado específicamente para el grupo objeto de estudio el cual contiene preguntas con respuesta abierta y cerrada, que tuvo como objetivo la recolección de información sobre las principales necesidades. Aspectos laborales con respecto a los nuevos lineamientos de trabajo, factores que interfieren en cuanto al óptimo desempeño, sugerencias de algunos temas de capacitación, con este se pretendió conocer la percepción que tienen los empleados en relación a su propio desempeño como de sus compañeros y conocer su propio punto de vista en cuanto a la factibilidad y aceptación del instrumento de evaluación del desempeño.
- ✓ **Entrevista preliminar:** Se estableció rapport antes de administrar el cuestionario con la finalidad de crear conciencia con respecto a la importancia de aportar información verídica y confiable que será de provecho para sí mismos, haciéndoles saber que en la presente se contemplarían los temas de capacitación sugeridos y otras necesidades identificadas, se trató de abordar el tema con la mayor objetividad posible, ello contribuyó en su anuencia a colaborar.
- ✓ **Técnicas Bibliográficas:** Se extrajo información por medio de fichas bibliográficas y de trabajo, utilizando libros de texto de varios autores, documentos informativos de los cambios estructurales de la Procuraduría de los Derechos Humanos, proceso histórico y las características del personal que labora en la institución. A través de Informes Anuales Circunstanciados 2002 y 2003 del Procurador.

### **Proceso de la elaboración del instrumento para evaluar el desempeño**

En el año 2003 se planteó la iniciativa a la jefa de la Unidad de psicología, sobre la importancia de implementar un sistema de evaluación del desempeño en la Institución, enfocado en determinar las necesidades de capacitación, seguimiento y monitoreo, esto permitiría aumentar el nivel de calidad en el servicio prestado, sobre todo si se toman en consideración los puntos de vista y opiniones de los empleados y se mantiene un alto grado de objetividad en cuanto a la interpretación de los resultados. Al contar con su consentimiento, se habló con los jefes de las diferentes unidades y áreas específicamente con la jefa de recepción y calificación de denuncias quien además proporcionó información sobre los cambios que estaban atravesando en ese entonces, como consecuencia de la reingeniería institucional ejecutada en la actual gestión administrativa es decir, (2002-2007) y el área de seguimiento. La unidad de atención al maltrato infantil ha sido creada recientemente, es decir durante el año 2004, por tal motivo no se dio el proceso que en las demás.) Durante la

elaboración del instrumento éste sufrió cambios constantes al ser revisado por los diferentes jefes de áreas y unidades, quienes aportaron ideas en cuanto a su estructuración, posteriormente se tomó como base el perfil del puestos de oficial para elaborar un instrumento apegado a la realidad y necesidades institucionales el borrador inicial sufrió varios cambios luego se expuso a los jefes de las diferentes áreas y unidades quienes aportaron ideas hasta que se consideró adecuado para su administración.

- ✓ **Instrumento de Evaluación del desempeño:** Como producto de la investigación se elaboró un instrumento para evaluar el rendimiento del trabajador el cual fue presentado como una propuesta para ser implementada en la unidad de psicología que es la encargada de la selección del personal; éste se dio a conocer al personal de dicha unidad, y la aceptación ha sido evidente.

Como producto de tal investigación se obtuvo lo siguiente:

- ψ **Un diagnóstico situacional de la cultura laboral de desempeño (relación Jefe - trabajadores), y**
- ψ **Un instrumento de evaluación del desempeño para el puesto de oficial de procuración.\***

**El diagnóstico situacional de la cultura laboral de desempeño en cuanto a la Relación Jefe-trabajadores.** Se basa en el método mixto de evaluación del desempeño y contiene los siguientes parámetros:

- ✓ Actitud psicológica del Jefe
- ✓ Aspectos Conductuales del Jefe hacia los trabajadores
- ✓ Actitudes del jefe hacia los trabajadores

Éste es calificado de acuerdo a un criterio combinado entre el aspecto cualitativo y cuantitativo de la siguiente forma:

En lo que respecta a lo *cualitativo* éste implica la clasificación de los siguientes criterios:

- Deficiente:** a veces está por debajo de las exigencias requeridas.
- Bueno:** Satisface las exigencias propias del cargo, y
- Muy Bueno:** Con frecuencia sobrepasa las exigencias.

Y referente a lo *cuantitativo* éste comprende una valoración de 1 a 10, el primer criterio (deficiente) es calificado de 1 a 3, el segundo (bueno) de 4 a 6 y el tercero (muy bueno) de 7 a 10. Lo cual dará una valoración final verificando en qué criterio tuvo mayor incidencia.

**El Instrumento de evaluación del desempeño para el puesto de oficial de Procuración:**

---

\*Ver anexos.

Contiene 15 ítems, clasificados según un criterio de calificación cualitativo: (nada satisfactorio, poco satisfactorio y satisfactorio) que queda a criterio del evaluador, haciendo su apreciación final en donde se obtenga mayor ocurrencia. En este instrumento se tomó como base el perfil de puestos del puesto de Oficial de procuración y se eligieron aspectos observables para la obtención de información objetiva.

### **Tabulación de resultados**

Se hizo uso de la estadística descriptiva. Los resultados se plasmaron en cuadros de porcentaje, así mismo se presentan dos tipos de gráficas: barras y pie, elegidas para graficar los resultados obtenidos mediante la administración del instrumento de recolección de datos (Cuestionario).\*\*

---

\*\* Ver anexos

## Capítulo III

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La Institución del Procurador de los Derechos Humanos sede central, ubicada en ésta ciudad fue el lugar en donde se desarrolló la presente investigación. Para la obtención de la información se tomó una muestra de 40 empleados que conforman el departamento de procuración, de ellos solo a 37 se les administró el cuestionario de recolección de datos debido a que no se logró reunir a todo el grupo, por lo tanto los datos están tabulados sobre esta cantidad.

Durante el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de la jefatura de la Unidad de psicología, lo cual hizo posible la autorización del departamento de Recursos humanos, se contó además con la colaboración del jefe de la Dirección del departamento de Procuración. También se le notificó por escrito al señor procurador quien dio su Vo. Bo.

Para la interpretación y análisis de resultados se incluyeron dos factores esenciales que tienen como base una de las posturas más funcionales, que en la actualidad han cobrado mayor auge entre los diferentes autores dedicados a la investigación, esta es la “triangulación” que consiste en la combinación de las dos posturas (cualitativa y cuantitativa), ya que tan válida es una como la otra y cuya diferencia estriba en utilidad y capacidad heurística que poseen que les hace recomendables, tomando en cuenta las situaciones, características y necesidades del estudio.

- I. Cualitativo: Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.
- II. Cuantitativo: Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

En función de los resultados obtenidos se aceptó la hipótesis y para la presentación de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva.

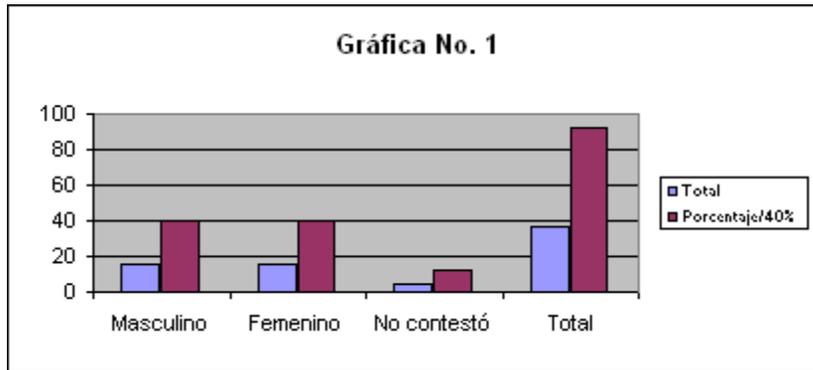
A continuación se detalla la información a través de la representación gráfica y sus respectivos porcentajes. Tales datos se han obtenido mediante la administración del cuestionario.

**DATOS GENERALES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROCURACIÓN DE LA INSTITUCIÓN DEL PROCURADOR DE LOS DERECHOS HUMANOS**

**SEXO**

**Tabla No. 1**

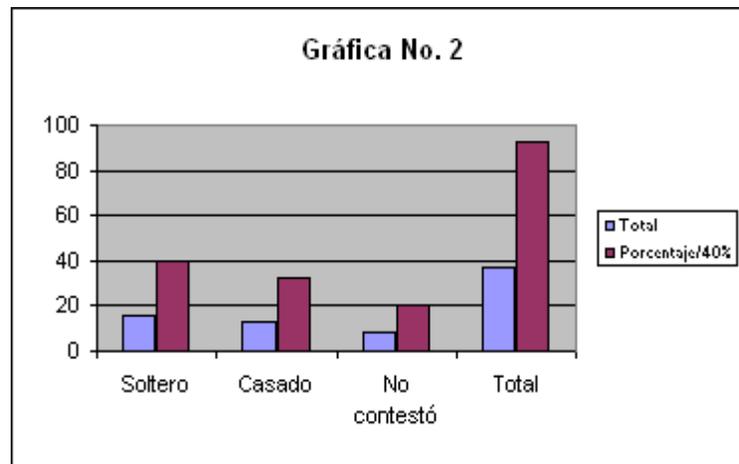
	Total	Porcentaje/40%
<b>Masculino</b>	16	40
<b>Femenino</b>	16	40
<b>No contestó</b>	5	12.5
<b>Total</b>	37	92.5



**ESTADO CIVIL**

**Tabla No. 2**

	Total	Porcentaje/40%
<u>Soltero</u>	16	40
<u>Casado</u>	13	32.5
No contestó	8	20
Total	37	92.5

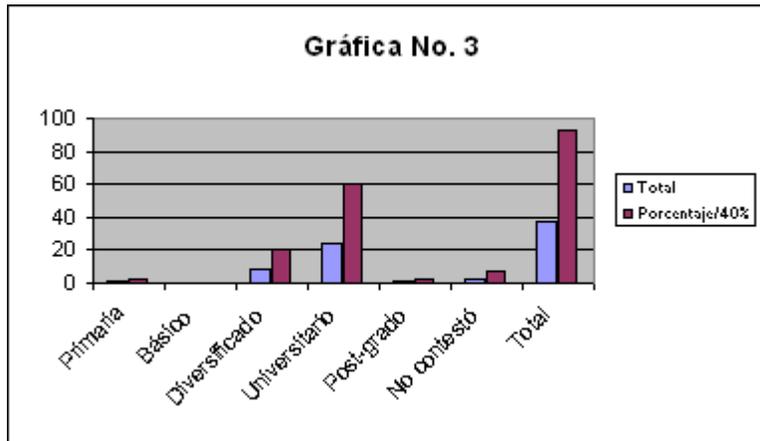


**FUENTE:** Cuestionario de Recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre 2004. al personal del departamento de procuración de la procuraduría de los Derechos Humanos.

## ESCOLARIDAD

Tabla No. 3

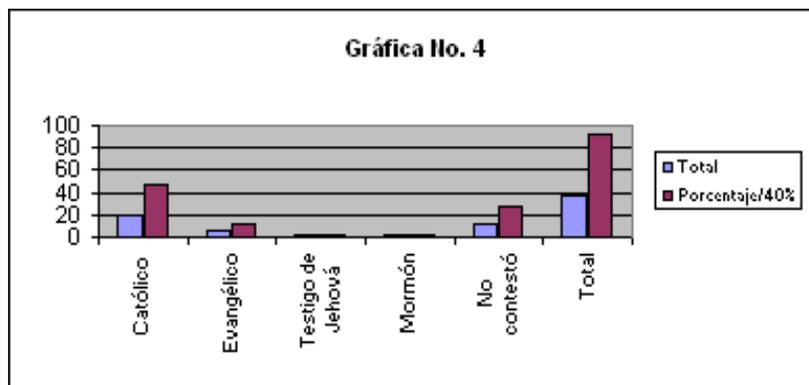
	Total	Porcentaje/40%
Primaria	1	2.5
Básico	0	0
Diversificado	8	20
Universitario	24	60
Post-grado	1	2.5
No contestó	3	7.5
Total	37	92.5



## RELIGIÓN

Tabla No. 4

	Total	Porcentaje/40%
Católico	19	47.5
Evangélico	5	12.5
Testigo de Jehová	1	2.5
Mormón	1	2.5
No contestó	11	27.5
Total	37	92.5

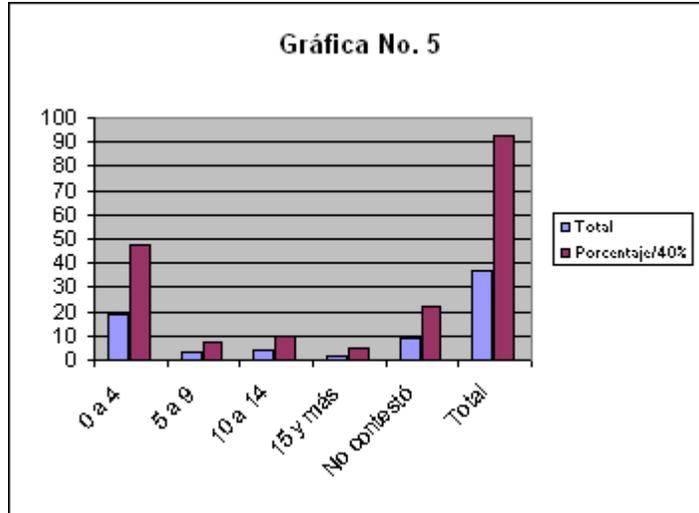


**FUENTE:** Cuestionario de Recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre 2004, al personal del departamento de procuración de la procuraduría de los Derechos Humanos.

## TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN

**Tabla No. 5**

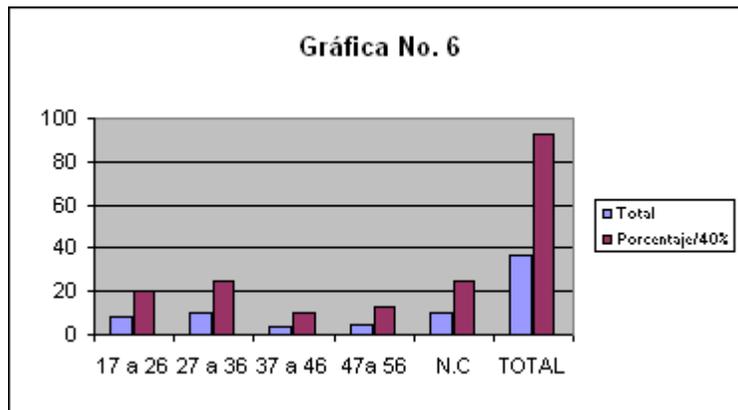
	Total	Porcentaje/40%
0 a 4	19	47.5
5 a 9	3	7.5
10 a 14	4	10
15 y más	2	5
No contestó	9	22.5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>92.5</b>



## EIDADES

**Tabla No. 6**

Edad	17 a 26	27 a 36	37 a 46	47a 56	N.C	TOTAL
Total	8	10	4	5	10	37
Porcentaje/40%	20	25	10	12.5	25	92.5



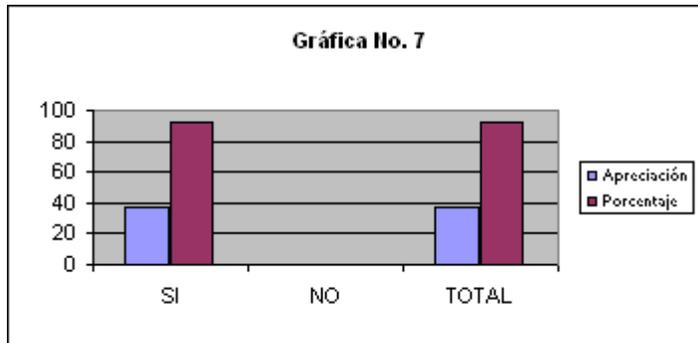
**FUENTE:** Cuestionario de Recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre 2004, al personal del departamento de procuración de la procuraduría de los Derechos Humanos.

**RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

**1. Conoce las funciones inherentes a su cargo?**

**Tabla No. 7**

	Apreciación	Porcentaje
SI	37	92.5
NO	0	0
TOTAL	37	92.5

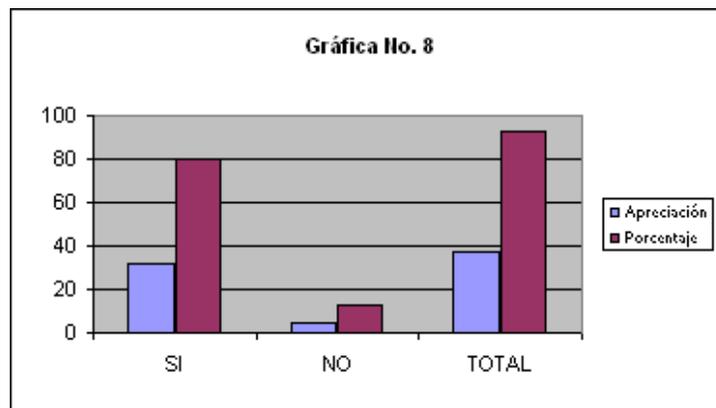


**FUENTE:** Pregunta No. 1 del cuestionario administrado durante el mes de diciembre 2004 al personal del departamento de Procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos.

**2. Considera usted que tiene los suficientes conocimientos para desempeñar su cargo?**

**Tabla No. 8**

	Apreciación	Porcentaje
SI	32	80
NO	5	12.5
TOTAL	37	92.5

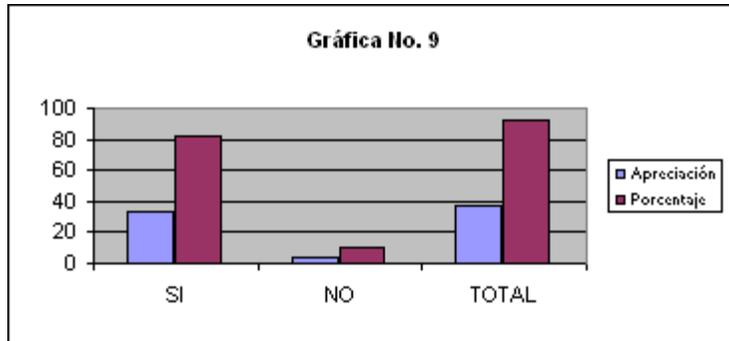


**FUENTE:** Pregunta No. 2 del cuestionario para la recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre 2004. al personal de procuración, de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

3. Tiene interés en adquirir capacitación en algún área específica para el aprendizaje de estrategias que contribuyan en mejorar la calidad de su trabajo?

Tabla No. 9

	Apreciación	Porcentaje
SI	33	82.5
NO	4	10
TOTAL	37	92.5

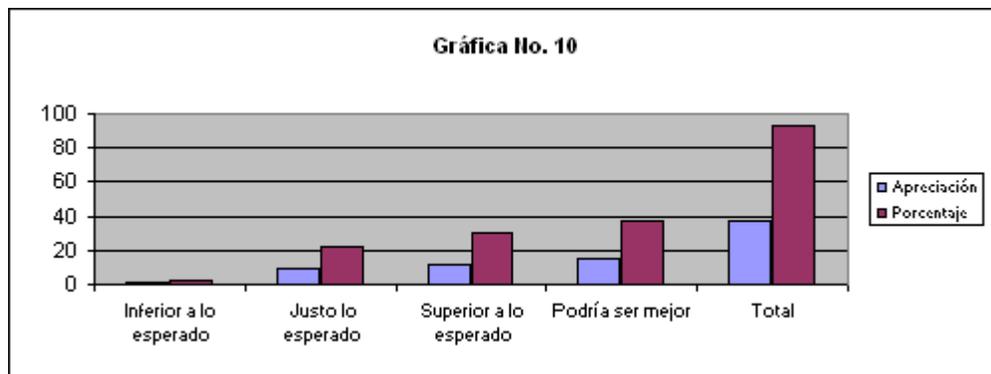


FUENTE: Pregunta No. 5 del cuestionario administrado durante el mes de diciembre 2004, al personal del departamento de procuración de la Procuraduría de Derechos Humanos.

4. Cómo concibe el nivel de desempeño tanto suyo como de sus compañeros de trabajo?  
Inferior a lo esperado- Justo lo esperado- Superior a lo esperado -Podría ser mejor:

Tabla No. 10

	Apreciación	Porcentaje
Inferior a lo esperado	1	2.5
Justo lo esperado	9	22.5
Superior a lo esperado	12	30
Podría ser mejor	15	37.5
Total	37	92.5

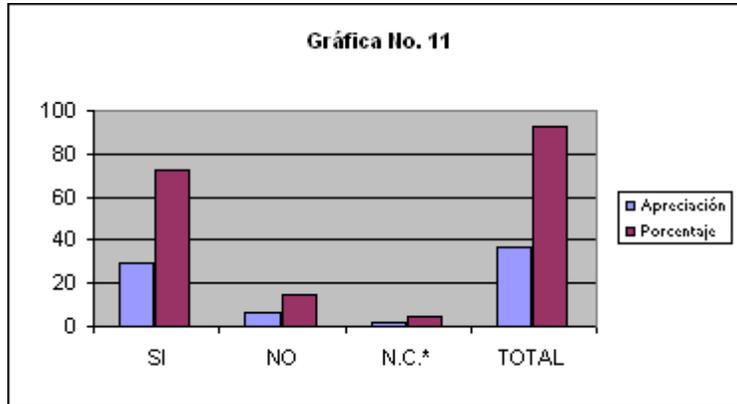


FUENTE: Pregunta No. 8 del cuestionario de recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre 2004, al personal del departamento de procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

5. Cree usted que sus tareas están claramente definidas?

Tabla No. 11

	Apreciación	Porcentaje
SI	29	72.5
NO	6	15
N.C.*	2	5
TOTAL	37	92.5

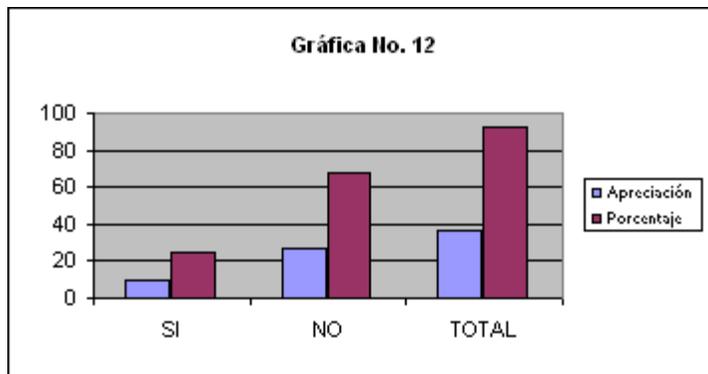


**FUENTE:** Pregunta No. 9 del cuestionario administrado durante el mes de diciembre 2004 al personal del departamento de procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos.

6. Cuenta con el equipo y mobiliario adecuados y suficientes para el buen desempeño de su trabajo?

Tabla No. 12

	Apreciación	Porcentaje
SI	10	25
NO	27	67.5
TOTAL	37	92.5

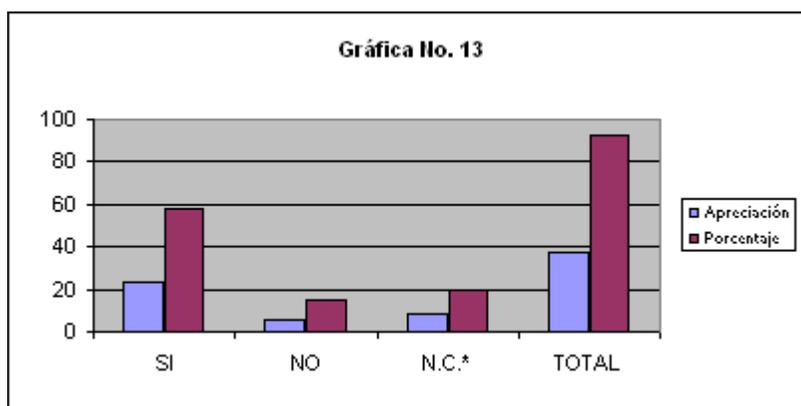


**FUENTE:** Pregunta No. 10, del cuestionario de recolección de datos, administrado durante el mes de diciembre al personal del departamento de Procuración Procuraduría de Derechos Humanos.

7. En su opinión: Sería aplicable en la Institución un instrumento que permita valorar la calidad del del rendimiento laboral?

Tabla No. 13

	Apreciación	Porcentaje
SI	23	57.5
NO	6	15
N.C.*	8	20
TOTAL	37	92.5



**FUENTE:**

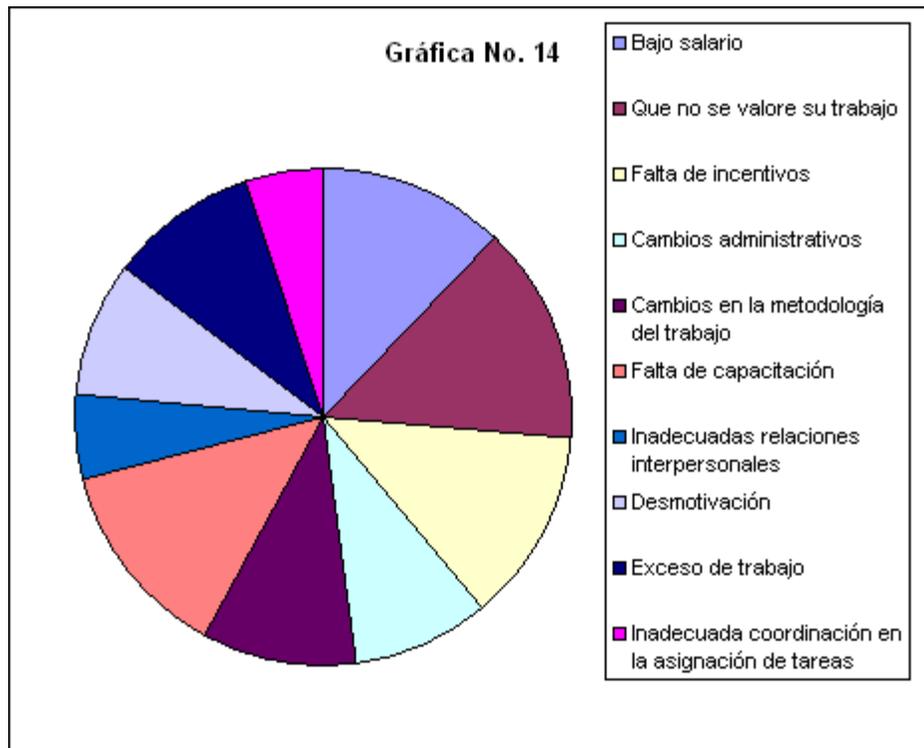
Pregunta No. 11 del cuestionario administrado durante el mes de diciembre 2004 al personal del departamento de procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos.

N.C.\*= No Contestó

8. Cuál de los siguientes aspectos cree usted que pueden interferir en que un trabajador de la Procuraduría de los Derechos Humanos, en algún momento no brinde un alto nivel de desempeño?

Tabla No. 14

	Apreciación	Porcentaje
Bajo salario	22	55
Que no se valore su trabajo	25	62.5
Falta de incentivos	22	55
Cambios administrativos	16	40
Cambios en la metodología del trabajo	18	45
Falta de capacitación	23	57.5
Inadecuadas relaciones interpersonales	10	25
Desmotivación	16	40
Exceso de trabajo	17	42.5
Inadecuada coordinación en la asignación de tareas	9	22.5



**FUENTE:** Pregunta No. 12\* del cuestionario administrado durante el mes de diciembre 2004 a 37 personas del departamento de procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

\*Nota: Los números correspondientes a las tablas y gráficas no coinciden con el No. de pregunta que se observa en la fuente de la información puesto que las preguntas omitidas en este apartado (3-4-6-7) son específicamente de carácter cualitativo.

### 3.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

De un total de 40 individuos seleccionados para la realización de esta investigación se logró la participación de 37 lo cual representa un 92.5% sobre el 40% que representa el 100%.

Este análisis esta elaborado en función de las preguntas del cuestionario de recolección de datos.

Las primeras gráficas (1-6) que aparecen en la tabulación de resultados, contienen información y porcentajes referentes a los datos generales del personal de procuración de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos. Encontramos en la gráfica No. 1 la clasificación por sexo, siendo igualmente 40% tanto para hombres como para mujeres, con un 12.5% que no contestó este dato. Luego en la gráfica No. 2 que contempla el estado civil tenemos los datos siguientes: solteros 40% casados, 32.5% y un 20% no contestaron, lo cual indica que el porcentaje más alto de la población están casados. En cuanto a la escolaridad representada en la gráfica No. 3 a la educación primaria corresponde un 2.5%, básicos 0, diversificado 20%, universitarios 60%, post-grado 2.5% y no contestó el 7.5%; el porcentaje más alto se le atribuye a la educación superior con estudios de las ciencias jurídicas y sociales\* en su mayoría (\*dato obtenido en preguntas de orden cualitativo, contenidas en el mismo cuestionario). La religión está incluida en la gráfica No. 4; los índices más altos corresponden a la religión católica y evangélica, correspondiendo a la primera el 47.5% y a la segunda el 12.5%; en su minoría tenemos representadas las religiones: testigos de Jehová y mormones con igual porcentaje del 2.5% cada una y un 27.5% no contestó. A la gráfica No. 5 pertenece el tiempo de laborar en la Institución, y para facilitar la tabulación de los resultados se estableció en cuatro rangos de años siendo éstos: 0 a 4 con un 47.5% 5 a 9 7.5%, 10 a 14 con 10% 15 y más con el 5%, mientras que el 22.5% no contestó. En la gráfica No. 6 aparecen las edades comprendidas entre 17 a 56 años de los participantes, tales datos quedan clasificados de la siguiente manera: de 17 a 26 el 20%, de 27 a 36 25% de 37 a 46 10% de 47 a 56 12.5% y no contestó el 25%. De lo anterior deducimos que la mayoría del personal está comprendido en las edades de 27 a 36 años.

La gráfica No. 7 Corresponde a la pregunta No. 1 del cuestionario empleado para la recolección de datos: *Conoce las funciones inherentes a su cargo?*

Los 37 individuos contestaron sí, lo cual representa un 92.5%. Luego se les pedía describir sus atribuciones en donde cada uno aportó información significativa que facilitó la sistematización de cierta información incluida en el marco teórico.

Gráfica No. 8. Correspondiente a la pregunta No. 2. *Considera usted que tiene los suficientes conocimientos para desempeñar su cargo?* 32 personas contestaron sí que conforman un 80% mientras que el resto, es decir 5 contestaron No representando el 12.5%. En cuanto a la justificación de la

respuesta, la mayoría coincidió en manifestar que esto se debía a la experiencia y los conocimientos adquiridos en estudios realizados, capacitaciones en diferentes temáticas sobre derechos humanos.

Gráfica No. 9. Pregunta No. 5. *Tiene interés en adquirir capacitación en algún área específica para el aprendizaje de estrategias que contribuyan en mejorar la calidad de su trabajo?* El 82.5% contestó sí, mientras que el 10% dijeron No. manifestando la necesidad de actualización, la importancia de capacitación radica en que facilita la solución de las distintas problemáticas que se presentan, ésta contribuiría en la resolución efectiva de los expedientes; mejoraría desempeño del trabajo, puesto que sirve como retroalimentación para mejorar la atención y así poder brindar un mejor servicio. “Toda capacitación es productiva para la superación y capacidad de la persona, la capacitación debe ser constante pues nunca termina”\*.

Gráfica No. 10. Pregunta No. 8 *Cómo concibe el nivel de desempeño tanto suyo como de sus compañeros de trabajo?*

Inferior a lo esperado	2.5%
Justo lo esperado	22.5%
Superior a lo esperado	30.0%
Podría ser mejor	37.5%

Los argumentos atribuidos a esta clasificación se presentan a continuación:

#### INFERIOR A LO ESPERADO

No todos tienen los suficientes conocimientos en la temática de derechos humanos, seguimiento y remisión de expedientes

#### JUSTO LO ESPERADO

Porque el trabajo se desarrolla bien y la atención brindada siempre es buena aunque se trabaje bajo presión, la dedicación en cuanto a la agilización de los expedientes, existe apoyo entre compañero para realizar el trabajo. En la unidad de seguimiento manifestaron que “sólo se necesita más mobiliario y equipo”.

#### SUPERIOR

Por la entrega al trabajo, el profesionalismo, apoyo y la conciencia social acerca de querer ayudar a la población guatemalteca, el trabajo se realiza con empeño, responsabilidad y armonía entre compañeros dando lo mejor para que el trabajo sea justo y legítimo, se aprovecha el tiempo, permitiendo la agilización del proceso de los expedientes. A pesar de la cantidad de trabajo, en lo posible se ha logrado sacar adelante. En muchos casos se realizan acciones que no están dentro de las funciones, esto para contribuir a una mayor atención a la población, en ocasiones hasta se arriesga la integridad física y emocional por los lugares y tipo de casos que se conocen (maltrato).

---

\* Tomado literalmente del cuestionario administrado en el departamento de procuración durante el mes de diciembre 2004.

## PODRIA SER MEJOR

POR: La capacidad de cada persona, algunas veces se debe mejorar en algún aspecto y si se adquieren las estrategias necesarias a través de capacitaciones, talleres y demás se logra, cabe mencionar que el desempeño se ve afectado por la carencia de insumos y mobiliario, incluso existen limitaciones en cuanto al presupuesto del material de trabajo, se necesita una mejor definición en cuanto a los lineamientos y cambios en la metodología de trabajo que se realiza, hay deficiencia en la voluntad por parte de algunos compañeros, la capacitación debería ser constante para todos a efecto de optimizar el desempeño del trabajo, debería de implementarse el trabajo en equipo para discutir casos difíciles pudiendo así prestar un mejor servicio.

Al contar con el recurso humano y material suficiente y necesario todos trabajarían a conciencia para evitar la sobrecarga en el trabajo.

Gráfica No. 11. Pregunta No. 9 *Cree usted que sus tareas están claramente definidas?* 29 contestaron sí lo que equivale al 72.5%, 6 contestaron No equivalente al 15%; mientras que 2 no contestaron lo que corresponde a un 5%.

Quienes contestaron sí argumentaron lo siguiente:

Por la inducción recibida al ingresar como trabajadores de la institución, además en el manejo de los expedientes se realizan los procedimientos requeridos, cada uno sabe cual es su tarea, y en dado caso surgen dudas se aclaran a través del grupo de trabajo.

“El saber cómo accionar en el momento que se requiera da como resultado mayor eficiencia” (atención al maltrato).

En cuanto a quienes respondieron NO, expresaron lo siguiente:

Las tareas se están realizando por costumbre pero no existe un documento o manual en donde se indique cual es la función de cada persona, en ocasiones se tienen que hacer tareas que vienen de otros departamentos y aunque no son difíciles ni duras, se roba el tiempo, la carencia de personal es un factor perjudicial, la metodología es cambiante, también ocurre que cuando se designa a alguien para realizar un operativo no se explican las funciones y a veces es solo para alimentar públicamente la imagen de la institución.

Gráfica No. 12 Pregunta No. 10 *Cuenta con el equipo y mobiliario adecuados y suficientes para el buen desempeño de su trabajo?* El 25% contestó que sí, a diferencia de un 67.5% que manifestaron que No.

La mayoría opinó que no cuentan con el equipo y mobiliario suficientes ni adecuados señalando lo siguiente; problemas con la autorización de vehículos, a veces se requieren para una diligencia y no hay vehículo o piloto disponible, falta de mobiliario y equipo (computadoras), hay casos en que para sacar fotocopias es necesario llevar las hojas o puede que no esté funcionando este servicio provocando que el trabajo se atrase, además hay limitación con el tóner de la impresora puesto que luego de solicitarlo es tardada la entrega, hay días en

que no se puede imprimir el trabajo realizado, se manifestó la urgencia de computadoras (siendo equipo sumamente indispensable para el cumplimiento de las labores), el espacio físico no es adecuado para llevar a cabo ciertas funciones, puesto que hay personas que son reservadas y no les gusta contar sus problemas ante los demás, lo cual afecta el rapport.

Gráfica No. 13 Pregunta No. 11 *En su opinión sería aplicable en la Institución un instrumento que permita valorar la calidad del rendimiento laboral?*

El 57.5% respondió afirmativamente, el 20% no contestó mientras que un 15% respondieron en forma negativa.

A continuación la explicación de las respuestas positivas:

Serviría para motivar al personal a dar lo mejor de sí puesto que su rendimiento sería reconocido hay personas que desempeñan muy bien su trabajo y sería justo que se les valorara, evidenciaría los problemas que existen y en especial incentivaría a los subordinados a un mejor desempeño del trabajo, mientras que a los jefes les permitiría darse cuenta como los dos están trabajando de tal manera que se pueda identificar indicadores de las posibles causas de deficiencia para establecer medidas correctivas o reformas en aspectos determinados, la evaluación contribuiría para efectos de asensos y mejoras en el trabajo al evidenciar la calidad del mismo, permitiría tener presente todos aquellos insumos que son necesarios y que por la rutina se van perdiendo, es indispensable estar actualizados y consientes de la labor que la Institución desempeña.

Algunos opinaron que la implementación de ésta técnica sería conveniente solamente si se aplicara en función de retroalimentación, promoción, remuneración y mayor contacto entre jefes y subordinados para identificar aspectos débiles que necesiten ser atendidos a fin de mejorar el proceso, no para perjudicar al trabajador.

Se recalcó que hace falta mantener al personal capacitado para que el trabajo de cada área sea eficiente y evitar errores por desconocimiento del trabajo que se realiza, la evaluación sería la encargada de estimular al trabajador para tener un mejor rendimiento, de tal manera que se tomaran decisiones administrativas más justas, además se obtendrían mejores resultados en la calidad del trabajo con el personal idóneo y capacitado dentro de la institución, mejoraría su imagen y credibilidad, y la población obtendría mayor beneficio.

En cuanto a quienes respondieron negativamente:

Nunca es ecuánime, puede utilizarse para apretar laboralmente al trabajador, primero deberían analizarse los incentivos que tengan los trabajadores para desempeñar sus funciones y posteriormente la calidad del rendimiento.

Lamentablemente en nuestro medio el departamento de recursos humanos tiene otra finalidad y no ayuda al personal ni lo motiva con remuneración o algún otro incentivo que merezca el trabajador.

Grafica No. 14 Pregunta No. 12 *Cuál de los siguientes factores cree usted que pueden interferir en que un trabajador de la Procuraduría de los Derechos Humanos, en algún momento no brinde un alto nivel de desempeño?*

Bajo salario	55.00%
Que no se valore su trabajo	62.05%
Falta de incentivos	55.00%
Cambios administrativos	40.00%
Cambios en la metodología de trabajo sin previo aviso	45.00%
Falta de capacitación	57.05%
Inadecuadas relaciones interpersonales	25.00%
Desmotivación	40.00%
Exceso de trabajo	42.05%
Inadecuada coordinación en la asignación de tareas por parte del jefe inmediato	22.05%

En orden descendente se interpretan los resultados obtenidos en esta pregunta. Los resultados demuestran que el 62.5% concluyen que no se valora su trabajo, el 57% respondieron que hace falta capacitación, el 55% manifiesta que no hay incentivos y que el salario es bajo, un 45% expresó que los cambios en la metodología de trabajo sin previo aviso afectan, el 40% coinciden en que son los cambios administrativos y la desmotivación lo que perjudica su desempeño; el 25% hace referencia a las inadecuadas relaciones interpersonales y un 22.5% que es el menor porcentaje atribuye el bajo rendimiento a la inadecuada coordinación en la asignación de tareas por parte del jefe inmediato.

Al final de las preguntas se invitó al personal objeto de estudio elaborar una estrategia de abordaje basada en la respuesta que proporcionaron en la pregunta No. 12. y éstas son:

*Capacitar al personal de procuración que es un departamento de mucho interés para desempeñar con eficacia el trabajo de la institución*

El exceso de trabajo interfiere en que no se brinde un buen servicio, sería prudente que tanto jefes como subordinados trabajaran unidos con la misma o igual cantidad de trabajo, o *que se contrate más personal para el departamento.*

Brindar *inducción oportuna y adecuada* a los trabajadores nuevos sobre la estructura de la institución y funciones.

*Realizar talleres de motivación*

*Que se realice un nivel salarial y que por este también se vea la posibilidad por medio de proyectos para los incentivos, así mismo (No realizar constantes cambios en la administración, pues esto desencadena inestabilidad labora).*

*Realizar capacitaciones de acuerdo al área y sobre todo contratar más recurso humano para que el trabajo no se acumule.*

*Que se tome en cuenta la eficiencia laboral de cada empleado y se le incentive de alguna manera para lograr a través de esto mantenerlo motivado dando como resultado un mejor desarrollo emocional y físico de cada colaborador*

*Que se tomen en cuenta los temas de capacitación sugeridos en este cuestionario*

*Basarse en las necesidades y realidades económicas del país*

*Capacitación continua para el mejor desempeño del trabajo*

*Estabilidad laboral*

ORDENAR

*El recurso humano*

*Los salarios*

*Valorar el trabajo*

*Que los cambios administrativos sean justos y de acuerdo a la capacidad humana e intelectual*

*Que se valore el trabajo, las virtudes aptitudes y capacidad del trabajador. Y no únicamente destacar lo malo,*

*Crear políticas de incentivos para el personal.*

NOTA:

Aunque los datos proporcionados eran muy significativos determinado porcentaje de la muestra se limitó a proporcionar datos en cuanto al área que pertenecen y éstos se analizaron en forma global, tomando en consideración al departamento en sí, porque ya sea directa o indirectamente todos están relacionados y laboran por una misma causa: “el respeto a los derechos humanos de los guatemaltecos”.

## 3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Como es sabido, la Psicología Industrial se enfoca en la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo, en la administración del recurso humano, brinda asesoramiento, mediación e investigación. Cada vez se hace más indispensable la implementación de técnicas innovadoras en función de maximizar el recurso humano atendiendo sus necesidades integralmente, por ello, la investigación que hoy llega a sus manos ha sido elaborada con la finalidad de favorecer a la institución en donde se llevó a cabo. Y dio como resultado la implementación de un instrumento para evaluar el desempeño elaborado en función de las características y necesidades de la población.

En principio se detectó el problema en el departamento de procuración puesto que específicamente el personal de este departamento no asimilaba los nuevos lineamientos de trabajo implementados en la reingeniería implementada durante la gestión actual.

Se administró un cuestionario para la recolección de datos pudiendo identificarse diferentes factores que interfieren en el desempeño laboral.

Para que la investigación adquiera carácter científico deben identificarse causas, no simplemente inferir de manera empírica -en este caso- que el desempeño es deficiente, sin tomar en consideración muchos aspectos tanto objetivos como subjetivos ya que existen indicadores implicados que no se deben pasar por alto. Por ejemplo en el cuestionario se incluyeron preguntas para determinar los diferentes factores que interfieren en el rendimiento laboral y se logró establecer que la percepción de que no se valore su trabajo, la falta de capacitación e incentivos, el bajo salario, el exceso de trabajo e incluso los cambios en la metodología de trabajo; son factores que afectan el desempeño, aunque también se encontró que un alto porcentaje coincide en que el equipo y mobiliario de trabajo no son suficientes y/o adecuados; la inadecuada coordinación en asignación de tareas, debido a que a veces éstas se improvisan interviniendo en la agilización del trabajo, pues no se consulta antes al trabajador, no se dan las directrices en forma escrita sino verbal, lo cual provoca falta de unificación de criterios a nivel de departamento, es decir, entre unidades y áreas.

Entre la gama de preguntas de carácter cualitativo también se incluyó las fortalezas personales y laborales que poseen y como resultado se obtuvo el gusto por el trabajo, la experiencia, estudios superiores en la temática del derecho, conocimientos en Derechos Humanos, identificación con el qué hacer de la institución, la buena comunicación, disponibilidad de colaborar en horarios fuera de trabajo con tal de finalizar el trabajo cuando sea requerido, la empatía, la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, el compañerismo, la conciencia social, una actitud positiva y por último la cooperación, en este apartado solo se mencionan las más sobresalientes, una vez identificados los puntos fuertes el

enfoque radica en sacarles el máximo provecho a fin de darle el lugar que se merecen.

Señalar las fortalezas así como las debilidades del personal permite determinar cuáles son las potencialidades que deben desarrollarse así como las debilidades que deben corregirse.

Con respecto a los aspectos que necesitan retroalimentación tenemos: la estructuración de los lineamientos por escrito y proporcionarle a cada trabajador la información detallada de sus actividades y tareas, notificarle inmediatamente cuando surja algún cambio, retroalimentar la información en el qué hacer de cada área, certificaciones y notificaciones.

Los temas de capacitación sugeridos fueron los siguientes:

- ✓ Técnicas y métodos de investigación social
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Temas sobre derechos humanos
- ✓ Manejo de instrumentos internacionales sobre derechos humanos (Sistema Interamericano de Derechos Humanos)
- ✓ Técnicas de entrevista
- ✓ Programas más utilizados de computación (Excel, Word, etc.)
- ✓ Derecho laboral
- ✓ Proceso legal: amparos, inconstitucionalidad, exhibición personal.
- ✓ Ley de protección de la niñez y adolescencia 27/2003.
- ✓ Pláticas sobre seguimiento de casos
- ✓ Ley del adulto mayor
- ✓ Redacción Jurídica
- ✓ Procedimiento sobre la resolución final de los nuevos lineamientos
- ✓ Debido proceso
- ✓ Mediación

La finalidad de esta investigación era proveer a la Institución de una herramienta de evaluación del desempeño flexible y que se adapte a los cambios administrativos, el cual será de beneficio para la población implicada en el presente estudio, como investigadora considero que la información evidenciada en este documento alcanza su objetivo basado en el beneficio del personal, es decir, que se tomen en consideración los aspectos antes mencionados para darle sentido al presente trabajo sin olvidar que sólo valorando el recurso humano, podrán obtenerse resultados satisfactorios en el servicio que se presta, destacando para ello una comunicación efectiva que admita escuchar las necesidades de los empleados y les permita tener la confianza de aportar sus ideas y propuestas sin censuras.

## Capítulo IV

### CONCLUSIONES

- ψ La hipótesis de investigación: “La implementación de un instrumento para evaluar el desempeño en la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, logra identificar las necesidades de capacitación, seguimiento y monitoreo y contribuye con el fortalecimiento institucional a través del departamento de procuración” fue aceptada.
- ψ Las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, demanda maximizar los recursos, creando la necesidad de que las organizaciones tanto públicas como privadas evalúen el personal que colabora con ellas.
- ψ Contar con un sistema de evaluación del desempeño genera ventajas a nivel empresarial y administrativo, pues a través del mismo se puede determinar la eficiencia y eficacia con que el trabajador ejecuta sus tareas además pueden identificarse los aspectos débiles que impiden un rendimiento óptimo, de tal manera que se pueda hacer una intervención apropiada para mejorar las deficiencias.
- ψ Al implementar un proceso de evaluación del desempeño se debe enfatizar en su efectividad, de tal forma que se estructure adaptado a las necesidades de la población, en base a información objetiva y verificable.
- ψ Se logró implementar un instrumento para la evaluación del desempeño del personal del departamento de procuración con la finalidad de tener una visión objetiva en cuanto a su rendimiento.
- ψ La propuesta de evaluación del desempeño fue aceptada, y ya empezó a administrarse al personal siendo de beneficio tanto para la institución como para el personal que colabora con ella, puesto que permite tener una apreciación objetiva en cuanto al rendimiento del personal e identificará necesidades de capacitación para que puedan hacerse intervenciones apropiadas a nivel administrativo.
- ψ Mediante el análisis de los resultados se identificaron las necesidades de capacitación que manifiesta el personal y los aspectos que interfieren en el óptimo desempeño de sus labores lo cual permitió la realización de una propuesta de temas de capacitación otorgada al personal de la unidad de psicología.
- ψ Si importante es evaluar el desempeño, mas importante aún es la interpretación de los resultados y el grado de objetividad que posea el evaluador

## RECOMENDACIONES

### A la Institución del Procurador de los Derechos Humanos:

- ψ Mantener una postura objetiva en cuanto a los resultados que se obtengan mediante la administración del instrumento para evaluar el desempeño laboral, para que se establezcan incentivos salariales y políticas de asensos que promuevan el buen rendimiento
- ψ Capacitar al personal en función de las necesidades identificadas a través de esta intervención, con los temas sugeridos en el análisis cualitativo de la presente investigación obtenido por medio de la administración del cuestionario de recolección de información
- ψ Implementar técnicas objetivas y verificables de medición del desempeño laboral en el medio empresarial guatemalteco

### A la Unidad de Psicología:

- ψ Asumir un compromiso como administradores de recursos humanos proporcionando la merecida importancia al proceso de evaluación del desempeño laboral, ejecutando sus funciones con capacidad y profesionalismo
- ψ Crear conciencia en el personal que se evalúa a fin de que no perciban la evaluación como una amenaza, sino como un medio de recabación de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- ψ Que el evaluador y el evaluado se reúnan y elaboren un plan para rectificar cualquier deficiencia identificada en algún aspecto que merezca retroalimentación
- ψ Tomar en consideración los datos otorgados por el personal, en cuanto a implementar una metodología de trabajo más participativa que favorezca la resolución de casos en debates, para retroalimentar su desempeño, mediante estas experiencias.

### Al Personal del departamento de Procuración

- ψ Asumir un compromiso social como miembros de una institución humanística que permita brindar su máximo esfuerzo en función de satisfacer las demandas de la población

### A la escuela de Ciencias Psicológicas:

- ψ Implementar actividades más vivenciales en la línea curricular psico-sociolaboral, a través del contacto directo con las empresas.
- ψ Efectuar talleres y conferencias dirigidas a los alumnos de primer ingreso para su inmersión en el medio, creando conciencia del importante papel que juega el psicólogo industrial actualmente
- ψ Enfatizar en las nuevas tendencias en cuanto a técnicas de administración del recurso humano; puesto que las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, demanda maximizar tales recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

Casley, Dennis J.  
Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación  
Editorial Prentice-Hall  
1999  
PP. 154

Chiavenato, Adalberto  
Administración de Recursos Humanos  
5a. Edición, Editorial McGraw-Hill  
Colombia, 2001  
Pp. 647

Davis, Keith, Newstrom, John  
Comportamiento humano en el trabajo  
10ª. Edición, editorial McGraw-Hill  
México 1999  
Pp. 647

Dessler, Gary  
Administración de personal  
Editorial: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.  
México 1991  
Pp. 812

Documento el hacer de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala en los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC), Guatemala, octubre de 2003.

French, Wendell  
Administración de personal  
2ª. Edición, editorial Trillas  
México, 1989  
Pp, 532

Hernández Sampieri, Roberto et. al.  
Metodología de la Investigación  
2ª. Edición, editorial: Esfuerzo  
México, 1999  
Pp, 501

Kootz, Harold y O'donel  
Principios de Administración  
Pp. 334.  
Levoyer, C. Levy  
Evaluación de personal

Editorial: Herder  
Barcelona, 1984  
Pp, 163

Morales Alvarado, Sergio Fernando  
Informe Anual Circunstanciado 2002  
Guatemala, Procuraduría de los Derechos Humanos  
Guatemala, 2003  
Pp, 792

Morales Alvarado, Sergio Fernando  
Informe Anual Circunstanciado 2003  
Guatemala, Procuraduría de los Derechos Humanos  
Guatemala, 2004  
Pp, 813

Morales Alvarado, Sergio Fernando  
Plan Marco de Trabajo 2002-2007  
Guatemala, Procuraduría de los derechos humanos  
Guatemala, 2002  
Pp. 55

Morales Alvarado, Sergio Fernando  
Cambios en el ejercicio del poder político en Guatemala  
Guatemala, Procuraduría de los derechos humanos  
Guatemala, 1997  
Pp. 172

Werther B. Williams Jr. Y Davis Keith  
Administración de personal y recursos humanos  
Pp. 827

Schultz, Diane P.  
Psicología Industrial  
3ª. Edición, editorial McGraw-Hill  
México, 1985  
Pp. 520

## RESUMEN

El presente trabajo, es una investigación llevada a cabo con el personal de uno de los departamentos más importantes de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, el departamento de Procuración.

Entre los objetivos de la investigación cabe destacar el objetivo primordial: Identificar la aplicabilidad de un instrumento para evaluar el desempeño del personal, a fin elaborarlo y realizar la propuesta de una herramienta flexible que apoye al Procurador y jefaturas en búsqueda de actividades a reforzar con una capacitación futura, adaptado a la población objeto de estudio, de tal modo que pudiera implementarse en la unidad de psicología, que es la encargada de la selección y reclutamiento de personal, contribuyendo así con el fortalecimiento de la misión y visión de dicha Institución.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario estructurado en función de identificar necesidades esenciales como: capacitación, seguimiento y monitoreo, con el cual se obtuvo información muy significativa que se incluye en el análisis cualitativo del presente informe.

Los resultados obtenidos han sido satisfactorios puesto que se logró realizar la propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño; el cual luego de ciertas modificaciones fue aceptado, y ha empezado a administrarse al personal. El mismo está siendo de beneficio tanto para la Institución como para el personal que colabora con ella, puesto que permite tener una apreciación objetiva en cuanto al rendimiento del personal e identificación de las necesidades de capacitación para hacer intervenciones apropiadas a nivel administrativo.

# ANEXOS

## Cuestionario

**Procuraduría de los Derechos Humanos**  
**Sede Central 12 av. 12-72, zona 1.**

Área o Unidad a la cual pertenece: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña \_\_\_\_\_  
Escolaridad: Primaria\_\_\_ Básica\_\_\_ Diversificado\_\_\_ Universitario\_\_\_ postgrado\_\_\_  
Religión:\_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_  
Edad:\_\_\_\_\_ Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_

### Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas con las cuales se pretende conocer su punto de vista con respecto a diferentes aspectos relacionados con las labores que desempeña en la Institución, trate de responder con sinceridad.

Los datos obtenidos serán estrictamente confidenciales y su finalidad es el análisis global de algunos aspectos que merezcan retroalimentación.

1. Conoce las funciones inherentes a su cargo? Si\_\_\_ No\_\_\_  
Describalas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
2. Considera ud. que tiene los suficientes conocimientos para desempeñar su cargo  
Si\_\_\_ No\_\_\_  
Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
3. Cuáles son las fortalezas y ventajas que usted posee, tanto el área personal como laboral:
  
4. Haga mención de los aspectos que se le dificultan en la comprensión de la metodología del trabajo que realiza?
  
5. Tiene interés en adquirir capacitación en algún área específica para el aprendizaje de estrategias que contribuyan en mejorar la calidad de su trabajo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_  
Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
6. Sugiera algunos temas de capacitación que sean aplicables en cuanto a mejorar el desempeño laboral de su área o unidad de trabajo:

7. Mencione algunos aspectos que usted considere que necesitan retroalimentación con respecto a los nuevos lineamientos de trabajo implementados en el departamento de procuración:

8. Cómo concibe el nivel de desempeño tanto suyo como de sus compañeros de trabajo?

Inferior a lo esperado \_\_\_\_\_

Justo lo esperado \_\_\_\_\_

Superior a lo esperado \_\_\_\_\_

Podría ser mejor \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Cree ud. que sus tareas están claramente definidas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Cuenta con el equipo y mobiliario adecuados y suficientes para el buen desempeño de su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. La evaluación del desempeño es una técnica que se utiliza en la administración de recursos humanos, y tiene las siguientes finalidades: ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, segundo, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, finalmente permite que el jefe y su subordinado elaboren un plan para rectificar cualquier deficiencia que se identifique, en algún aspecto que merezca retroalimentación. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño y la evaluación ofrece esta ventaja.

En su opinión: sería aplicable en la institución un instrumento que permita valorar la calidad del rendimiento laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique su respuesta \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

12. Marque con una (X) Cuál de los siguientes aspectos cree usted que pueden interferir en que un trabajador de la Procuraduría de los Derechos Humanos, en algún momento no brinde un alto nivel de desempeño? (Puede marcar más de uno, o incluir información adicional).

- |  |     |
|--|-----|
| Bajo salario   | ( ) |
| Que no se valore su trabajo  | ( ) |
| Falta de incentivos  | ( ) |
| Cambios administrativos  | ( ) |
| Cambios en la metodología de trabajo, sin información previa   | ( ) |
| Falta de capacitación  | ( ) |
| Inadecuadas relaciones interpersonales   | ( ) |
| Desmotivación  | ( ) |
| Exceso de trabajo  | ( ) |
| Inadecuada coordinación en cuanto a la asignación de las tareas que le corresponden por parte del jefe inmediato | ( ) |

En base a la respuesta que proporcionó en la pregunta anterior elabore una estrategia de abordaje

La información brindada contribuirá en la elaboración de una propuesta global en función de las necesidades identificadas.

**!!!Gracias por su colaboración!!!**

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA CULTURA LABORAL DE  
DESEMPEÑO**  
(RELACIÓN JEFE TRABAJADORES)



**I. INSTRUCCIONES:**

La presente encuesta es estrictamente **confidencial** y **anónima**, su tratamiento es ético profesional, por lo que se le solicita contestar apegado a la verdad, objetividad, a conciencia y sinceridad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda en forma imparcial, haciendo énfasis en lo que usted considere importante, califíquela de 1 a 10 de acuerdo a las necesidades del servicio, recuerde que el objetivo es fortalecer la **misión y visión de la Institución**.

**II. INSTANCIA A EVALUAR:**

1. \_\_\_\_\_  
(Nombre del Jefe)
2. \_\_\_\_\_  
(Nombre de la Dirección, Departamento o Unidad)
3. Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Defina concisamente Cada ítem, Graduándolo de acuerdo al siguiente criterio	CRITERIO	<b>DEFICIENTE</b> A veces está por debajo de las exigencias, requeridas.			<b>BUENO</b> Satisface las exigencias propias del cargo.			<b>MUY BUENO</b> Con frecuencia sobrepasa las exigencias				
		<b>PUNTEO</b>			1	2	3	4	5	6	7	8

**ACTITUD PSICOLÓGICA DEL JEFE**

**Hacia la Institución:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una persona puntual en su ingreso a la Institución.....</li> <li>▪ Trabaja en forma ordenada y planificada.....</li> <li>▪ Demuestra interés por desarrollar su trabajo.....</li> <li>▪ Demuestra iniciativa en su trabajo?.....</li> <li>▪ Demuestra estar orgulloso de su trabajo?.....</li> <li>▪ Es responsable con las funciones y atribuciones que le corresponden.....</li> <li>▪ Participa en trabajo de equipo.....</li> <li>▪ Está plenamente identificado con la Institución.....</li> <li>▪ Demuestra mística de servicio en el trabajo?.....</li> <li>▪ Dedicar tiempo extra para realizar su trabajo si fuera necesario?.....</li> <li>▪ Es confiable y demuestra fidelidad hacia la Institución.....</li> <li>▪ Es confiable y demuestra fidelidad a la máxima autoridad de la Institución.....</li> </ul>	<p>_____</p>
---	---

**Aspectos Conductuales del Jefe hacia los trabajadores:**

▪ Es su comportamiento adecuado.....	_____
▪ Tiene carácter agradable.....	_____
▪ Da apoyo al trabajador.....	_____
▪ Tiene problemas de alcoholismo.....	_____
▪ Tiene problemas de tabaquismo.....	_____
▪ Su arreglo personal es adecuado para el trabajo?.....	_____
▪ Tiene privilegios hacia algunos subordinados?.....	_____
▪ Posee la experiencia necesaria para dirigir el trabajo?.....	_____
▪ Reconoce oportunamente el desempeño del trabajador?.....	_____
▪ Se mantiene muy tenso.....	_____
▪ Utiliza vocabulario y expresión adecuada para comunicarse.....	_____
▪ Aplica correctivos en forma en forma justa y racional por errores o faltas del trabajador.....	_____
▪ Tiene buenos modales para solicitar los servicios del trabajador.....	_____
▪ Tiene actitudes adecuadas en el trato a las personas del sexo femenino...	_____
▪ Tiene actitudes adecuadas en el trato a las personas del sexo masculino..	_____
▪ Utiliza el diálogo y la conciliación en los problemas de sus trabajadores...	_____

**Actitudes del Jefe hacia los trabajadores:**

▪ Respeto a sus trabajadores.....	_____
▪ Colabora con sus trabajadores en su trabajo?.....	_____
▪ Improvisa en el trabajo?.....	_____
▪ Es amistoso y cordial con su trabajador?.....	_____
▪ Comprende y acepta a su trabajador?.....	_____
▪ Ha tenido discrepancia con él o ella?.....	_____
▪ Es habitual la psicología del rumor (chismes) en la toma de decisiones..	_____
▪ Utiliza el sarcasmo y descalifica al trabajador?.....	_____
▪ Margina a alguno de sus trabajadores?.....	_____

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PUESTO: OFICIAL DE PROCURACIÓN**

Nombre del evaluador (a): \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del Oficial evaluado (a): \_\_\_\_\_

Período de evaluación del: \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

	Nada satisfactorio	Poco satisfactorio
<b>Satisfactorio</b>		
1. Recibo y registro de denuncias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Análisis y calificación de derechos violados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Elaboración de Primera resolución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Elaboración de Resolución final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Notificación a las partes involucradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mantiene registro ordenado y custodia rigurosa de expedientes y libros de registro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Da seguimiento a las denuncias haciendo los registros en los expedientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Clasifica los expedientes por derechos violados estableciendo su importancia e incidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Es ordenado para trabajar en función del cumplimiento de los plazos establecidos en la ley según el caso y derecho violado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La ortografía, redacción, capacidad de análisis y síntesis es pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mantiene limpieza, claridad y coherencia en la redacción de documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mantiene al día el curso procedimental de los expedientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La asistencia a su trabajo es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La puntualidad a sus labores diarias es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. En casos necesarios colabora brindando trabajo extra horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OBSERVACIÓN:** A criterio del evaluador, la persona evaluada mantiene un rendimiento

Nada satisfactorio

Poco satisfactorio

Satisfactorio

Firma: \_\_\_\_\_ (evaluador)

## OBSERVACIÓN INSTITUCIONAL

### I. Datos Generales de la Institución

Nombre:

Jefe superior

Entidad:

Religión:

Tipo de Institución

Horarios de atención

Población total de la Institución

Grupos étnicos presentes en la población

### II. Descripción de la Institución

1. Estructura:

2. Servicios:

3. Oficinas Administrativas

4. Área de Psicología:

### III. Descripción del Personal

Administrativo