

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
ESCUELA DE PSICOLOGIA**



**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

TEMA

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL EN LA SEDE CENTRAL DE LA PROCURADURÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA EN EL PERIODO MAYO- JULIO DEL
AÑO 2016**

SUSTENTANTES:

Luisa Yanyll García Toro, 11-0615

Laura María Cruz Álvarez, 11-1344

ASESORA:

Ana Gisela Ramos Brito, MA

Santo Domingo, DN

Mayo, 2016

INDICE

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	¡Error! Marcador no definido.
Summary	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I	13
GENERALIDADES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA	13
1.1. Antecedentes históricos	14
1.2. Base Legal.....	17
1.3. Filosofía Institucional	18
1.3.1. Misión	18
1.3.2. Visión.....	19
1.3.3. Principios y Valores.....	19
1.4. Estructura Organizacional	19
1.4.1. Organigrama	25
CAPITULO II	26
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.1 Planteamiento del Problema	27
2.1.1. Antecedentes de la Investigación	27
2.1.2 Descripción del Problema	28
2.2 Formulación del Problema	30
2.3 Sistematización del Problema.....	30
2.4 Objetivo de la Investigación.....	31
2.4.1. Objetivo General	31
2.4.2. Objetivos Específicos.....	31
2.5. Justificación.....	32
CAPITULO III.....	34
MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION	34
3.1. Supervisión	35
3.1.1. Conceptos de supervisión	37
3.1.2. Breve Historia de la supervisión.....	38
3.1.3. Tipos de la supervisión	40
3.1.4. Desafíos de la supervisión	42
3.2. Evaluación del desempeño	43
3.2.1. Breve Historia de la evaluación del desempeño.....	46

3.2.2. Fundamentos de la evaluación del desempeño	50
3.2.3. Aplicabilidad de la evaluación del desempeño.....	52
CAPITULO IV	56
ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	56
4.1. Reclutamiento y Selección del Personal.....	57
4.1.1. Conceptos:.....	57
4.2. Sistema de Inducción a los Servidores Públicos de Nuevo Ingreso.....	62
4.3. Sistema de Supervisión.....	63
4.4. Sistema de Evaluación de Desempeño.	64
4.4.1. Capacitación del Personal.	69
CAPITULO V	71
ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	71
5.1. Tabulación y Análisis de los datos.....	72
5.2. Presentación de los hallazgos	106
CONCLUSIONES	108
SUGERENCIAS.....	111
BIBLIOGRAFIA	114
ANEXOS.....	118
ANEXOS.....	119
Cronograma	119

Quiero dedicarle esta tesis a mi papá que está en cada momento, en especial a mi mamá, que hoy no está físicamente, pero es mi inspiración y con amor y entrega me dio más de lo que podía pedir. A mis hermanos. A mi compañera que ha estado ahí en esta larga travesía que al fin hemos visto victoria.
Laura Cruz.

Dedico esta tesis a mis padres los cuales fueron mi sostén e inspiración, a mis hermanos que me han brindado su apoyo incondicional y mi querida hija Nilza Isabella, para dejarle este legado que le sirva de motivación para crecer como ser humano y profesionalmente.
Yanyll García

Quiero agradecer a Dios en primer lugar, porque sin El nada podría hacer, a mis profesores que supieron enseñar e instruir, también a nuestra asesora Ana Gisela Ramos, que ha puesto todo su empeño para este logro. A un amigo llamado Benjamín Pinales Matos, que nos dio un poco de todo su saber. A mi otra familia que han sabido cuidar y velar por mí, estas son: Leivy Montañó, Ignacio de la Paz, Luis Rafael Feliz, Aitza Tactuk, Gestos Arts y a todos mis amigos. Los Quiero.
Laura Cruz.

Agradezco en primer lugar a Dios, ya que gracias a él he podido lograr esta meta tan importante para mí, a nuestros profesores por instruirnos en esta trayectoria de nuestra carrera, a nuestra asesora Ana Gisela Ramos, por su dedicación y empeño en este proceso de crecimiento personal, al señor Benjamín Pinales Matos, por brindarnos su tiempo y sus conocimientos, a mi esposo por acompañarme en este recorrido y sobre todo a mi compañera de tesis por compartir conmigo esta experiencia académica y a mi niña Nilza Isabella, por ser mi fuente de inspiración para culminar con este proyecto de vida.

Yanyll García.

Resumen

Autoras: Luisa Yanyll García Toro, 11-0615 y Laura María Cruz Álvarez, 11-1344

Palabras Claves: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SUPERVISION CREADORA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, SISTEMA DE INDUCCIÓN, PROCESO DE SUPERVISIÓN, ESTILO DE SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO DEL PERSONAL, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN DE PERSONAL,

En el estudio sobre análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República en el periodo mayo- julio del año 2016, se abordan el contexto conceptual de la supervisión, tipos y desafíos de supervisión, evaluación del desempeño, así mismo el contexto histórico de la supervisión y la evaluación del desempeño. Describimos los fundamentos y aplicabilidad de la evaluación del desempeño.

Este estudio se realizó mediante observación, análisis y encuestas a los supervisores y supervisados en la Sede Central de la Procuraduría General de la República con el fin de darle respuesta a este tema.

Confirmamos y concluimos que se debe fortalecer el proceso de supervisión, en el desempeño del personal que favorece integralmente, tanto el desempeño laboral, como el desarrollo integral de los colaboradores, lo que allana, la consecución efectiva de los objetivos misionales en la Sede Central de la Procuraduría General de la República.

Los supervisores en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, a partir de estos resultados, dispondrán de información adecuada para coordinar, planificar y organizar el sistema de supervisión y el proceso de evaluación del desempeño.

Summary

Authors: Yanyll Luisa García Toro, 11-0615 and 11-1344 Laura María Cruz Álvarez

Keywords: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SUPERVISION CREATIVE RECRUITMENT AND SELECTION SYSTEM, INDUCTION, MONITORING PROCESS, SUPERVISORY STYLE, STAFF PERFORMANCE, PERFORMANCE EVALUATION, PERSONNEL TRAINING,

The study on analysis of the supervisory process in the performance of staff at the Headquarters of the Attorney General of the Republic in the period May-July 2016, the conceptual context of supervision, monitoring types and challenges are addressed, performance evaluation, also the historical context of monitoring and performance evaluation. We describe the rationale and applicability of the performance evaluation.

This study was conducted by observation, analysis and surveys supervisors and supervised at the Headquarters of the Attorney General's Office in order to give an answer to this issue.

Confirm and conclude that it must strengthen the supervisory process in the performance of our staff fully supports both job performance, as the integral development of employees, paving the effective achievement of the mission objectives Headquarters the Attorney General of the Republic.

Supervisors at the Headquarters of the Attorney General of the Republic, from these results, provided with adequate information to coordinate, plan and organize the system of monitoring and performance evaluation process.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas por grupo de trabajo, es decir por subsistema especializado, sus integrantes lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas. Este estudio se basa en el análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República (P.G.R.), la cual nació con el surgimiento de la República, ya que, en la Constitución del año 1844, en el Artículo 131 se menciona la existencia del cargo de Agente del Ministerio Público, como parte de la Suprema Corte de Justicia, pero nombrado por el Poder Ejecutivo.

Esta institución posee como principios y valores accesibilidad, confidencialidad, transparencia, respeto, reciprocidad y sobre todo integridad, dicha institución posee una cantidad elevada de empleados públicos las cuales brindan servicios a los usuarios, por lo que la P.G.R. debe de mantener un clima laboral estable, donde exista una relación entre supervisor y supervisado, donde los colaboradores se sientan identificados con la institución, ya que esta puede impactar significativamente en los resultados misionales de la misma. Es por ello que el objetivo de esta investigación se enmarca en analizar el proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República.

De la misma manera y de forma clara se analizan los métodos de supervisión, es decir, aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos, en su aplicación, pueden valerse, en cada caso particular, de la cooperación de todas las técnicas.

La Constitución de la República Dominicana 2010, establece en su artículo 142 que el estatuto de la Función Pública es un régimen de derecho público basado en el

mérito y la profesionalización para una gestión eficiente y el cumplimiento de las funciones esenciales del Estado. Dicho estatuto determinará la forma de ingreso, ascenso, evaluación del desempeño, permanencia y separación del servidor público de sus funciones.

La evaluación de desempeño es una responsabilidad inherente a la supervisión y su efectividad, estará dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de una adecuada comunicación entre supervisor y supervisado.

La supervisión es en este momento una función que permite vigilar, inspeccionar evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Siendo la supervisión un mecanismo de inspección o vigilancia, sobre una tarea o labor, es decir supervisor hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a cierta distancia, cabe destacar los desafíos inherentes de la supervisión las cuales son proyectar, dirigir, desarrollar y controlar.

La evaluación de desempeño, mediante las herramientas diseñadas para su aplicación, tiene como propósito, presentar a la organización, una estimación cuantitativa del nivel de eficacia con que los individuos ejecutan las actividades de los puestos que desempeñan.

Lo anterior es soporte para decir que la supervisión, es el conjunto de gestiones desempeñadas con el propósito de certificar el correcto accionar de los colaboradores aun en situaciones especiales.

La supervisión dentro en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, es una actividad basada en técnicas especializadas, que tiene como fin

utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo.

El análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal de la Procuraduría General de la República, está estructurado en cuatro capítulos centrales:

Capítulo I: Generalidades en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, en este apartado citamos los antecedentes históricos de la organización para explicar la trascendencia, misión, visión, valores y principios de dicha organización, entre otros ítems.

Capítulo II: Marco Conceptual de la Investigación donde se desarrollan conceptos sobre la supervisión, sus tipos y sus roles, así como la breve historia de la evaluación del desempeño y sus fundamentos como los aportes de sus principales autores.

Capítulo III: Análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, a través de este tema se expresa el análisis de reclutamiento y selección del personal, el sistema de inducción a los servidores público de nuevo ingreso y capacitación de personal.

Capítulo IV: Análisis y resultados de la investigación donde se expone la investigación realizada en la Sede central de la Procuraduría General de la República, describiendo la población y determinando la muestra a estudiar y finalmente conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA

1.1. Antecedentes históricos

La idea de tener una Procuraduría nació con el surgimiento de la República, ya que, en la Constitución del año 1844, en el Artículo 131 se menciona la existencia del cargo de Agente del Ministerio Público, como parte de la Suprema Corte de Justicia, pero nombrado por el Poder Ejecutivo. De igual forma en el Artículo 109 se creó un Ministerio de Justicia, al cual se le asignaron jerarquía y funciones en la Ley 38, del 6 de noviembre de 1845 (Artículo 11).

Es a partir de la promulgación de la Ley 41, del 11 de junio de 1845, Orgánica para los Tribunales de la República, cuando se detallan las funciones del cargo del Procurador Fiscal o Agente del Poder Ejecutivo, y con el Reglamento 247, del 9 de junio de 1851 para el Régimen Interior de la Suprema Corte de Justicia y la Ley 387, del 19 de mayo de 1855, sobre Organización Judicial, que se amplían las funciones, tanto del Ministro Fiscal como de los procuradores fiscales.

En 1857, por medio de la Ley 476 sobre Organización Judicial, el Ministro Fiscal se convierte en enlace entre la Suprema Corte de Justicia y el Ministro de Justicia para todo lo concerniente a la justicia.

En la Ley 1443, Orgánica para los Tribunales de la República, del 11 de agosto de 1875, se indica que el Ministro Fiscal era el representante del Ministerio Público en todos los negocios civiles, criminales y administrativos, y absolutamente independiente en el Orden Judicial. Cabe hacer constar que las Constituciones Políticas de 1877 y 1878 indican que el Procurador General duraría 4 años en el ejercicio de sus funciones y sería de libre nombramiento del poder Ejecutivo.

Desde el 1878, el cargo de Procurador General siguió existiendo con las mismas características y funciones hasta que, en 1927, la Constitución fue revisada nuevamente y el punto 3 del Artículo 58 decía que el mismo era el Jefe de la Policía Judicial y del Ministerio Público y lo representaba ante la Suprema Corte de Justicia; tenía las atribuciones, deberes y prerrogativas que le confieren las leyes y la misma categoría que el Presidente de la Suprema Corte. Igualmente, en la Ley 821, del 21 de noviembre de 1927, de Organización Judicial, se habla del cargo de Procurador General de la República, de sus funciones y de sus responsabilidades.

Para el 28 de enero del 1931 se promulgó la Ley 79, en la cual se suprimió la Secretaría de Estado de Justicia, Instrucción Pública y Bellas Artes, y mediante el Decreto 89 de esa misma fecha, se pone a cargo del Procurador General de la República todos los asuntos que en el ramo de justicia estaban atribuidos a dichas Secretaria

El 21 de junio del 1931, mediante la Ley 173, se vuelve a encargar al Procurador General de la República de todos los asuntos que estaban atribuidos a la Secretaría de Estado de Justicia, Instrucción Pública y Bellas Artes en el Ramo de Justicia y se indicaba que el Procurador dependería directamente del Presidente de la República para el ejercicio de sus funciones. Para 1934, la Secretaría de Estado de Justicia es creada de nuevo mediante la Ley 786, la cual derogó la Ley 173; en esta ocasión se le asignaron las funciones que tenía anteriormente.

En 1942 se promulgó la Ley 129, del 4 de diciembre de 1942, y se le asignaron al Procurador General de la República los servicios administrativos relacionados con el Ramo Judicial, sin perjuicio de su independencia como Jefe de la Policía Judicial y del Ministerio Público, obligando esto a que en 1944 se emitiera el Decreto 2148 del

Reglamento para el Funcionamiento de los Servicios Administrativos de la Procuraduría General de la República y se definió la estructura orgánica que ésta debía tener para cumplir con sus funciones.

Con la promulgación de la Ley 4177, del 24 de diciembre de 1955, se le transfieren las funciones relativas al sector trabajo a la Secretaría de Justicia, llamándose Secretaría de Estado de Justicia y Trabajo. De igual manera, se le traspasa la dirección de los Servicios de Administración Judicial que eran ofrecidos por el Procurador General de la República, quien, en consecuencia, tendría únicamente las atribuciones que le asignaba el párrafo III del Artículo 58 de la Constitución vigente y las que por leyes especiales se le habían atribuido como Jefe de la Policía Judicial y del Ministerio Público y como representante de este ante la Suprema Corte de Justicia.

Entre 1956 y 1959, la Secretaría de Justicia sufrió varios cambios de denominación avalados por Decretos, tales como: Justicia y Trabajo y Justicia y Cultos.

Con la Ley 485, del 10 de noviembre de 1964, se suprime la Secretaría de Estado de Justicia y se pasan sus atribuciones a la Procuraduría General de la República; en consecuencia, el Procurador General además de las funciones que le confieren la Constitución y las leyes, tendría a su cargo todos los asuntos que estaban atribuidos al Secretario de Estado de Justicia, funciones y responsabilidades que ostenta hasta la fecha.

1.2. Base Legal

- Ley Orgánica del Ministerio Público 133-11, Núm.10621 del 09 de junio de 2011.
- Ley de Organización Judicial 821, del 21 de noviembre de 1927, (Artículos 31 y 61), Gaceta Oficial 3921.
- Ley 1822, del 16 de octubre de 1948, Gaceta Oficial 6847, sobre sustitución de los miembros del Ministerio Público.
- Ley 2859, del 30 de abril de 1951, 6-0, Gaceta Oficial 7284 modificada por la Ley 62-00 del 3 de agosto del 2000.
- Ley 3726, del 29 de diciembre de 1953, sobre Procedimientos de Casación.
- Ley 200, del 25 de marzo de 1964, de Impedimentos de Salida.
- Ley 223 y 224, del 26 de junio de 1984, Gaceta Oficial 9640, que establece el Régimen Penitenciario.
- Ley 11-92, del 16 de mayo de 1992, Gaceta Oficial 9835, del Código Tributario de la República Dominicana.
- Ley 14-94, de fecha 25 de abril de 1994, Código para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Constitución Política de la República, reformada el 14 de agosto de 1994, Gaceta Oficial 9890.
- Ley 17-95, del 17 de diciembre de 1995: que modifica varios artículos de la Ley 50-88.
- Ley 341-98, que deroga la Ley 5439, sobre Libertad provisional Bajo Fianza.
- Ley 342-98, que modifica varios artículos del Código de Procedimiento Criminal.

- Ley 344-98, que establece sanciones a las organizaciones de viajes ilegales.
- Ley 64-00, del 18 de agosto del 2000, sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Ley 76-02, del 19 de julio de 2002, Código de Procedimiento Penal.
- Ley 183-02, del 22 de noviembre del 2002, Código Monetario y Financiero.
- Decreto 4807, del 16 de mayo del 1959, sobre Control de Alquileres de Casas y Desahucios.
- Decreto 6943, del 22 de julio del 1961, que modifica el Artículo 26 del Decreto 4807.
- Decreto 322-97, del 24 de julio de 1997, que crea el Departamento de Prevención de la Corrupción Administrativa (DPCA).

1.3. Filosofía Institucional

1.3.1. Misión

Somos la institución rectora, representante del Estado en el ejercicio de la acción pública, comprometida en la formulación e implementación de la política contra la criminalidad, la investigación penal, la administración del sistema penitenciario y correccional, la protección y atención de víctimas y testigos, persecución de la corrupción y el fraude, así como proveedora de los servicios jurídicos administrativos requeridos por las leyes.

1.3.2. Visión

Ser referente regional de excelencia y disponer de un capital humano altamente capacitado y comprometido en la gestión de la investigación, persecución de los hechos punibles, resolución de conflictos, así como en la corrección y reinserción social de los condenados y la vigencia efectiva del estado de derecho.

1.3.3. Principios y Valores

Accesibilidad	Confidencialidad	Transparencia
Respeto	Reciprocidad	Integridad

1.4. Estructura Organizacional

A. UNIDADES NORMATIVAS Y DE MÁXIMA DIRECCIÓN:

- Consejo Superior del Ministerio Público
- Consejo Disciplinario del Ministerio Público
- Procurador General de la República
- Departamento de Contraloría del Ministerio Público

B. UNIDADES CONSULTIVAS Y ASESORAS:

- Oficina de Acceso a la Información Pública
- Dirección Jurídica con:
 - Departamento de Litigios
 - Departamento de Elaboración de Documentos Legales
- Dirección de Gestión Humana con:
 - Departamento de Registro y Control
 - Departamento de Organización del Trabajo y Compensación

- Departamento Reclutamiento y Selección
- Departamento de Evaluación del Desempeño y Capacitación
- Departamento de Relaciones Sociales
- Dirección de Comunicaciones con:
 - Departamento de Prensa
 - Departamento de Protocolo y Eventos
 - Departamento de Audiovisuales
- Dirección de Planificación y Desarrollo con:
 - Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos
 - Departamento de Formulación Presupuestaria
 - Departamento Cooperación Internacional
 - Departamento de Desarrollo Institucional
 - Departamento de Estadísticas
 - Departamento de Calidad en la Gestión

C. UNIDADES DE APOYO:

- Secretaría General del Ministerio Público con:
 - Centro de Documentación
 - Departamento de Gestión de Servicios al Ciudadano con:
 - División de Control, Procesos y Calidad
 - División de Control de Operaciones y Servicios
 - Centros de Atención al Ciudadano
 - Sección de Depuración

- División de Archivos
 - División de Correspondencia y Despacho
 - Departamento de Control y Ejecución Judicial
 - Departamento Nacional de Asociaciones sin Fines de Lucro (ASFL)
- Dirección Tecnología de la Información y Comunicación con:
- Departamento de Seguridad y Monitoreo TIC
 - Departamento de Administración del Servicio TIC
 - Departamento Desarrollo e Implementación de Sistemas
 - Departamento de Operaciones TIC
 - Departamento de Administración de Proyectos TIC

D. UNIDADES SUSTANTIVAS Y OPERATIVAS:

- Dirección General de Persecución del Ministerio Público con:
- Procuraduría Especializada para la Defensa del Medio Ambiente y Recursos Naturales
 - Procuraduría Especializada Anti Lavado de Activos
 - Procuraduría Especializada de Persecución de la Corrupción Administrativa (PEPCA)
 - Procuraduría Especializada Contra los Crímenes y Delitos de Alta Tecnología
 - Procuraduría Especializada Contra el Tráfico Ilícito de Migrantes y Trata de Personas
 - Procuraduría Especializada Contra el Tráfico, Porte y Tenencia Ilegal de Armas

- Procuraduría Especializada de la Salud
- Procuraduría Especializada para Asuntos de la Mujer, de Violencia de Género, Intrafamiliar y Delitos Sexuales
- Procuraduría General de Corte Niños, Niñas y Adolescentes
- Procuraduría General Adjunta para el Sistema Eléctrico (PGASE)
- Departamento de Análisis de la Criminalidad
- Departamento Técnico de Gestión de Fiscalías
- División de Protección de Víctimas y Testigos
- Procuradurías de Regionales (11)
 - Fiscalías (35)
- Dirección General de Carrera del Ministerio Público con:
 - Departamento de Registro de Personal
 - Departamento de Evaluación del Desempeño
 - Departamento de Remuneración y Beneficios
 - Departamento de Desarrollo de Carrera
- Dirección General Administrativa del Ministerio Público con:
 - Sub-Director (a) Administrativo (a)
 - Departamento de Compras y Contrataciones
 - Departamento de Servicios Generales con:
 - División de Mantenimiento e Infraestructura
 - División de Transportación
 - División de Mayordomía
 - Departamento de Ingeniería y Arquitectura

- Departamento Almacén y Suministro
- Sub-Director (a) Financiero (a)
 - Departamento de Contabilidad
 - División de Activos Fijos
 - División de Cuentas por Pagar
 - Departamento de Tesorería
 - Departamento de Nómina
 - Departamento de Ejecución Presupuestaria
- Departamento de Seguridad.
- Departamento de Asistencia Jurídica Internacional y Extradiciones
- Departamento de Inspectoría General del Ministerio Público
- Departamento de Protección Animal
- Departamento de Derechos Humanos
- Dirección del Sistema Nacional de Resolución de Conflictos (SINAREC)

E. UNIDADES DESCONCENTRADAS

- Departamento de Control de Alquileres de Casas y Desahucios
- Departamento de Abogados del Estado Ante el Tribunal de Tierra
- Procuraduría General Contenciosa Administrativa y Tributaria
- Dirección Nacional de Atención Integral de Adolescentes en Conflicto con la Ley
- Escuela Nacional Penitenciaria
- Dirección General de Prisiones
- Coordinadora de Gestión del Nuevo Modelo Penitenciario

- Escuela Nacional del Ministerio Público
- Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF)
- Dirección Nacional de Atención a Víctimas
 - Departamento de Servicio Nacional de Representación Legal de Los Derechos de las Víctimas
 - Departamento de Custodia y Administración de Bienes Incautados

CAPITULO II
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1. Antecedentes de la Investigación

Durante los últimos años los recursos humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la Empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

Con el nacimiento de las empresas, nace la supervisión de recursos humanos, y constituye una extensión y complemento de las funciones para dirigir el personal que se desarrollaban en el área de administración del personal en las empresas: selección, entrenamiento y compensaciones. Además de estas funciones, la supervisión de Recursos Humanos tiene una orientación más integral porque persigue administrar el personal con nuevas herramientas y principios que tengan en cuenta la comprensión cabal de la conducta humana y como aplicar esos conocimientos para la mayor eficiencia del personal.

Podemos decir que la administración de Recursos Humanos, es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir, que la planeación de Administración de Recursos Humanos, debe estar coordinada con la estrategia organizacional.

La supervisión es un concepto antiguo que ha ido sufriendo diversos cambios y ha sido visto desde diferentes enfoques. Conocer estos antecedentes resulta indispensable para ubicar a una función tan importante como la que se trata en este estudio.

2.1.2 Descripción del Problema

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual ¹, fundamentado en la enseñanza de Chiavenato, ya que la Sede Central de la Procuraduría General de la República carece de un buen sistema para lo que es la supervisión en el desempeño del personal.

La supervisión como proceso social está ligada al desempeño laboral, la cual no será efectiva si, el supervisor en su ejercicio se orienta más al cumplimiento de funciones administrativas y no a las funciones propias de la supervisión, aspecto que incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento al colaborador, quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral.

Si no contamos con un sistema que facilite una supervisión integral a la ejecución de las labores orientadas al desarrollo de la misión institucional, esta pierde carácter normativo y el supervisor puede enfocarse en el fortalecimiento de las áreas de mejora detectadas, a través del proceso y descuide el desarrollo constructivo que establece la interacción supervisor-colaborador, confiriéndole al proceso de supervisión, un carácter circunstancial y temporal, limitando el seguimiento de la acción laboral y la creación de un ambiente de intercambio técnico, que garantice la integración supervisor-colaborador aprovechando las capacidades y disposición de ambos.

La situación descrita trae como consecuencias que se manifiestan en la actuación de los colaboradores, apatía, problemas de comunicación, ausencia laboral repercutiendo de manera negativa en el desempeño laboral de la Sede Central

¹ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". México: 1994. Pp. 36

Procuraduría General de la República, e incumpliendo con lo establecido en el Reglamento 523-09 de aplicación de la Ley 41-08 de Función Pública.

Siendo el trabajador parte fundamental en el desarrollo y el cambio positivo en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, la supervisión sistematizada, le provee, el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo con el aislamiento de los hábitos de trabajo y comportamientos que degeneran en un desempeño laboral pobre.

Es por ello que es de suma importancia supervisar y evaluar el desempeño, lo que constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos, mediante ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. ²

² Arias Galicia (1980). p.165

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles serían los posibles mecanismos, que deberían aplicarse para implementar un proceso de supervisión eficaz, en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República?

2.3 Sistematización del Problema

1. ¿En qué consiste el proceso de supervisión que actualmente se realiza de la Sede Central de la Procuraduría General de la República?
2. ¿Cuáles son las consecuencias del proceso y tipo de Supervisión actual de la Procuraduría General de la República?
3. ¿Cuál es la relación existente entre el estilo de supervisión actual y la valoración efectiva en los criterios del desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría General de la República?
4. ¿Cuáles son las conductas manifiestas en los colaboradores que tiene una supervisión directa en la Procuraduría General de la República?
5. ¿Qué tipo de supervisión se sugiere para mejorar el desempeño laboral y motivación de los colaboradores que tiene una supervisión directa en la Procuraduría General de la República?

2.4 Objetivo de la Investigación

2.4.1. Objetivo General

Analizar el proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República en el periodo mayo- julio del año 2016.

2.4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar en qué consiste el proceso de supervisión que actualmente se realiza en la Cede Central de la Procuraduría General de la República.
2. Analizar las consecuencias del proceso y tipo de Supervisión actual en la Cede Central de la Procuraduría General de la República.
3. Identificar la relación existente entre el estilo de supervisión actual y la valoración efectiva en los criterios del desempeño laboral de los colaboradores en la Cede Central de la Procuraduría General de la República.
4. Establecer las conductas manifiestas en los colaboradores que tiene una supervisión directa en la Cede Central de la Procuraduría General de la República.
5. Determinar qué tipo de supervisión se sugiere para mejorar el desempeño laboral y motivación de los colaboradores que tiene una supervisión directa en la Cede Central de la Procuraduría General de la República.

2.5. Justificación

El desarrollo de este tema fue realizado con el propósito de poner en evidencias las debilidades y fortalezas que puedan existir en la Sede Central de la Procuraduría General de la República en el método de supervisión en el desempeño del personal.

Mediante este estudio se obtendrán los procesos necesarios para sugerir a la sede central de la P.G.R. las herramientas que se requieren para que el desarrollo de supervisión sea en su totalidad eficaz y los colaboradores puedan desarrollar sus capacidades a tal punto de ser reconocidos por su desempeño satisfactorio.

Así poder formular e implementar estrategias, ya que la supervisión del desempeño del personal de una organización, es un útil y poderoso instrumento, que facilita alcanzar el alto desempeño definido en la visión institucional, así mismo, permite medir el logro de los objetivos estratégicos, a través de indicadores de desempeño, que ayude, en este caso a la Sede Central de la Procuraduría General de la República.

Un sistema de supervisión del desempeño, mantiene los recursos humanos, en el curso trazado para la satisfacción de las expectativas de los clientes, lo que se traduce en el fundamento para alcanzar los resultados que espera la alta dirección, en el interés de crear una cadena de valores, que encamine la institución, hacia las posibilidades de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, que viabilicen el mejoramiento continuo o reingeniería dichos procesos.

La supervisión del desempeño del personal, es vital para, determinar y analizar las situaciones de los colaboradores, en relación a la ejecución de sus tareas típicas, del mismo modo, identificar las dificultades que ellos enfrentan y buscar las posibles

soluciones, que aseguren, que todas las actividades se realizan por las personas adecuadas y a tiempo.

Esta técnica especializada es fundamental, para el uso de los factores que hacen posible la realización de los procesos y actividades que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes y servicios destinados a la satisfacción de los usuarios, traduciéndose en el éxito institucional.

De la misma manera, se indica los cuatro estilos de supervisión, como elemento importante del tema objeto de estudio, a través de los cuales, se conocerán las características elementales de la supervisión que influyen positiva o negativamente en el logro de los objetivos misionales. Se Resalta el estilo democrático que el estilo de supervisión democrática da a los trabajadores satisfacción y el espíritu de trabajo en equipo, lo que los convierten en más productivos y por tanto necesitan un mínimo de control. Al igual que el democrático el estilo liberal, da buenos resultados, pero solo con aquellos colaboradores que realmente conocen su trabajo y no pierden el control cuando se presentan situaciones de emergencia.

CAPITULO III
MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

3.1. Supervisión

La palabra supervisión procede del latín *super* y *videre*, que significa “ver por encima”, y que en los diccionarios se define la supervisión como “la actividad de vigilancia e inspección superior de una actividad.³ Es decir, la supervisión es un método secundario o auxiliar al tratarse de un procedimiento estrechamente ligado al ejercicio profesional, habiéndose convertido en las últimas décadas en un pilar de la acción profesional. Consiste, efectivamente en “mirar desde arriba”, es decir, se trata de una actividad por la cual alguien “mira” el trabajo de otra persona sobre la que tiene una responsabilidad. Esta acepción sugiere la idea de control y evaluación (AAVV (2003).⁴

La supervisión nos presenta cuatro objetivos básicos, que son el fundamento para el perfeccionamiento de la práctica laboral y la satisfacción profesional e institucional.

Los cuatro objetivos básicos de la supervisión son:

1. Enseñanza y formación permanentes.
2. Ofrecimiento de servicios de calidad.
3. Socialización del profesional.
4. Elevar el nivel teórico y práctico de las actuaciones.

Las empresas crean el puesto de supervisor, en virtud de que la supervisión es una actividad técnica y especializada cuya finalidad es la racionalización de los factores productivos.

³ Fernández Barrera, J. (1997): La supervisión en el trabajo social. Paidós. Barcelona.

⁴ Fernández García y Alemán Bracho (coords), Los métodos secundarios. La supervisión. La investigación. La administración, Introducción al Trabajo Social. Ciencias Sociales. Alianza Editorial. Madrid.

Siendo el supervisor quien se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía, dentro de sus características, éste, debe poseer experiencia en el área que supervisa, así mismo, autoridad suficiente y conocimiento del trabajo (respecto a los materiales, la tecnología, los procedimientos, entre otros) y de sus responsabilidades (incluyendo las políticas y reglamentos de la empresa), y la habilidad para instruir (adiestramiento del personal) y dirigir (liderar al personal).

Con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizados de las empresas, así como a la necesidad de aumentar eficiencia y eficacia y competitividad en las organizaciones, se desarrollaron técnicas, principios y teorías que transformaron la función de supervisión de una práctica empírica a una labor técnica y especializada, implícito en esta evolución se halla el reconocimiento al recurso humano el elemento más importante para el logro de los objetivos.

La supervisión es ahora una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Como se observa, la supervisión ha sido necesaria siempre que el trabajo ha implicado el esfuerzo conjunto de un equipo de personas. Por ello, el supervisor es aquel que dentro de la organización conduce un grupo de personas a él encomendado, hacia el cumplimiento de metas u objetivos, y es el directamente responsable de la coordinación, dirección, verificación, inspección y calidad en el trabajo.

La supervisión como muchas dentro de nuestra industria, es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios y productos realizados para la satisfacción de un mercado cada día más exigente, y que a través de su utilización contribuye al éxito de la empresa.

La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto.

3.1.1. Conceptos de supervisión

El término de SUPERVISION se utiliza tradicionalmente para definir el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

Ezpeleta (2003), considera que la supervisión es elemento clave en el funcionamiento Institucional y que por lo tanto que necesita cambiar y este cambio debe encaminarse al apoyo de las actividades sustantivas y administrativas.

Ahora bien, para poder desarrollar una definición de supervisión del trabajo de auditoría pública, cabe recordar que dentro de los órganos internos de control existen diversos “niveles de supervisión” que son determinados por el tamaño de la estructura orgánica del mismo. Según Cameron C. Smith, en su libro “Guías para Supervisores”, a estos niveles se les puede considerar como directivos, y sus responsabilidades consisten en planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de su unidad, así como coordinar los recursos, mejorar el trabajo de grupo e individual de sus subordinados; promover la comunicación para dar instrucciones, recibir información, transmitir resultados y tomar decisiones para hacer eficaz su labor.

Así mismo, la supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas, (Alvarado, D. 1998).

Garbanzo (2002) señala que “...la supervisión es una función inherente de los sistemas de recursos humanos, coadyuva con el proceso administrativo, centra su atención en el personal, facilitándole el desarrollo de su potencial profesional” (p. 5).

3.1.2. Breve Historia de la supervisión

La supervisión es un concepto antiguo que ha ido sufriendo diversos cambios y ha sido visto desde diferentes enfoques. Conocer estos antecedentes resulta indispensable para ubicar a una función tan importante como la que se trata en este curso, dentro del contexto de la auditoría pública.

La palabra supervisión se deriva de los vocablos latinos “súper” y “vicio”, que significa “ver sobre”, lo cual se traduce como mirar desde arriba una actividad. El término

de SUPERVISION se utiliza tradicionalmente para definir el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

Ahora bien, para poder desarrollar una definición de supervisión del trabajo de auditoria publica, cabe recordar que dentro de los órganos internos de control existen diversos “niveles de supervisión” que son determinados por el tamaño de la estructura orgánica del mismo. Según Cameron C. Smith, en su libro “Guías para Supervisores”, a estos niveles se les puede considerar como directivos, y sus responsabilidades consisten en planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de su unidad, así como coordinar los recursos, mejorar el trabajo de grupo e individual de sus subordinados; promover la comunicación para dar instrucciones, recibir información, transmitir resultados y tomar decisiones para hacer eficaz su labor. Es de vital importancia que el supervisor tenga conocimientos de la forma en que se aplican las técnicas, procedimientos y observancia a la normatividad en los trabajos de auditoria, lo que le dará visión más amplia y le permitirá ejecutar un trabajo más profesional.

Con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizados de las empresas, así como a la necesidad de aumentar eficiencia y eficacia y competitividad en las organizaciones, se desarrollaron técnicas, principios y teorías que transformaron la función de supervisión de una práctica empírica a una labor técnica y especializada., implícito en esta evolución se halla el reconocimiento al recurso humano el elemento más importante para el logro de los objetivos.

La supervisión es ahora una función que permite vigilar, inspeccionar evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Como se observa, la supervisión ha sido necesaria siempre que el trabajo ha implicado el esfuerzo conjunto de un equipo de personas. Por ello, el supervisor es aquel que dentro de la organización conduce un grupo de personas a él encomendado, hacia el cumplimiento de metas u objetivos, y es el directamente responsable de la coordinación, dirección, verificación, inspección y calidad en el trabajo.

3.1.3. Tipos de la supervisión

Para Lemus (1975) citado por Muñoz (1995) señala que existen, la supervisión correctiva, la preventiva, la constructiva y la creadora. En la misma tónica Briggs, citado por (De Hierro, 1974, p. 10) se acoge a los cuatro tipos de supervisión señalados por Lemus.

1. La supervisión correctiva, La supervisión correctiva trata de localizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema. Generalmente el supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas. Se Considera como la más autoritaria de todas, está más relacionada con la forma tradicional o autocrática, por cuanto se basa en localizar errores para su respectiva corrección.

De lo antes dicho se deduce que el supervisor correctivo se le facilita el trabajo, debido a que para él todos los colaboradores son iguales y los problemas también. Otro factor criticable es que sólo busca debilidades en el personal y el trabajo que realiza, no le preocupan los méritos ni las bondades del supervisado.

2. La supervisión preventiva. Se fundamenta en prevenir o evitar los problemas antes que se produzcan. Este tipo de supervisión tiene más ventajas que la correctiva, pero no tiene aplicabilidad en todos los casos, puesto que no todos los problemas pueden prevenirse, pero en los casos que posible la prevención, los resultados son muy buenos, lo cual conduce a un ahorro de tiempo al momento de presentarse el conflicto. Este tipo de supervisión genera confianza en los supervisados, pues al preverse la situación conflictiva existe una vía más segura para corregirla.
3. La supervisión constructiva, la supervisión constructiva trata de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando una serie de factores que inciden en el desempeño laboral. De tal manera, no se propone señalar fallas, sino buscar soluciones, así mismo, el supervisor debe conseguir optimizar el desempeño laboral, para lo cual debe suministrar al supervisado las herramientas necesarias para supera sus debilidades.
4. La supervisión creadora, La supervisión creadora, estimula y orienta a los colaboradores a buscar creativamente la solución de los problemas. Promueve la capacitación y la investigación para renovar conocimientos y experiencias en el sentido de buscar la superación constante, es decir, insta a desarrollar capacitación de manera institucional e individual, lo cual contribuye al crecimiento personal y profesional del colaborador, y en consecuencia se beneficia el desempeño laboral, por lo planteado por el Lemus, se puede decir que la supervisión creadora tiene su base en el estímulo y orientación que se proporciona al supervisado para que su labor sea más eficiente e innovadora.

El Supervisor ante la moderna conceptualización de la supervisión debe ejercer autoridad compartida con las personas con quienes trabaja. Por lo tanto, es conveniente que reconozca en sus actuaciones los diferentes tipos de supervisión que fortalecen su labor.

3.1.4. Desafíos de la supervisión

Siendo la supervisión un elemento de inspección o vigilancia, sobre una tarea o labor, es decir supervisor hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a cierta Distancia, queremos destacar los desafíos que inherentes de la supervisión

Proyectar: La Procuraduría General de la Republica, debe programar o planificar el trabajo del día, establecer prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su unidad organizativa, en virtud de que la proyección es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la supervisión.

Dirigir: Comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, para lo que es necesario, buenas relaciones entre el supervisor y el supervisado, tanto que viabilice que las instrucciones se puedan dar de manera clara, específicas, concisas y completas sin olvidar el nivel de habilidades del colaborador.

Desarrollar: Impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, impulsando el desarrollo de las aptitudes para el trabajo, diseñando métodos y elaborando planes de adiestramiento para todo el personal, con lo que se potencia la eficiencia, la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores, derivándose de ello un trabajo de calidad y una mayor productividad.

Controlar: Implica que la supervisión debe crear conciencia en los colaboradores para que cada uno de ellos sean los propios controladores de su gestión, esto convierte al supervisor en un conciliador de todos los objetivos institucionales, evaluando constantemente para detectar en qué grado los planes se están logrando.

3.2. Evaluación del desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, esta toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, es decir, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de alguna persona.⁵

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos humanos, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición Colombia, 1999., Página, 357

En el mismo tenor, Gibson (1997) nos enseña que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Mientras que Baggini (1999) define la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La evaluación del desempeño en una organización, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

Werther & Davis (2000), definen la evaluación como "el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado" (pág. 295). Igualmente, el autor señala que la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que debe alcanzar. Mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y como contribuye para lograr las metas establecido. A través de la evaluación se puede determinar las habilidades y capacidades del trabajador, y si tiene necesidad de capacitación, tomar los correctivos necesarios.

Al conceptualizar, Terry & Franklin (1986), en su libro Principios de Administración establece la evaluación del desempeño como una actividad clave, la cual estima continuamente el desempeño de un trabajador contra los requisitos determinados del puesto.

Por su parte Cuesta (ob. cit), la define no solo como una actividad clave de la gestión de recursos humanos, que permite la formación del personal, además la cataloga como decisiva para la organización, añadiendo, acertadamente, "Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia horizontal tal, que de inmediato debe ser sustituido". (pág. 12)

Reflexionado sobre las definiciones anteriores, queremos resaltar una definición operacional, que nos dice que, la evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal, así mismo, entendemos que no debemos pasar por alto, los objetivos definidos por Gibson y Chiavenato, para la evaluación del desempeño laboral:

A. Según Gibson:

1. La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
2. Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
3. Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
4. Contribuye al desarrollo de los empleados.
5. Motiva a los trabajadores.
6. Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

B. Según Chiavenato:

1. Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
3. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Wayne & Robert (1997), al igual que Cuesta (ob.cit) coloca sobre los hombros del departamento de Recursos Humanos o el órgano gestor del potencial humano, la responsabilidad de coordinar el diseño e implantación de los programas de evaluación del desempeño, y los gerentes de líneas la responsabilidad de la evaluación, por lo tanto, tienen que participar de manera directa en el programa.

3.2.1. Breve Historia de la evaluación del desempeño

3.2.1.1. Elementos Históricos:

- Aproximadamente en 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.
- En el sector público del Siglo XIX, aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos.
- En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su "Programa de Medición del Trabajo"
- El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación: De los primeros sistemas formales

que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación. En este sentido, la psicometría favoreció la mejora de la objetividad y la precisión. Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de atributos personales: además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona evaluada tenía de ese atributo.

- En los años treinta y cuarenta se dio más importancia a la clasificación de las características de personalidad y de la conducta de los empleados.
- En los años cincuenta la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo acompañó a la introducción de la administración por objetivos.
- En los sesenta el proceso de evaluación de desempeño se utilizó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo.
- En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción. Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable. Esto intensificó el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y por adoptar elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.

- Con los años, la búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.

3.2.1.2. Antecedentes Históricos

Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dicho programa de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la máquina a considerar más al hombre. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

3.2.2. Fundamentos de la evaluación del desempeño ⁶

Luego de la primera versión revisada y corregida de la Guía para la Evaluación del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), que incluía indicadores de rendimiento específicos y de común aplicación para las EFS miembros de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), presentada en la XII Asamblea General llevada a cabo en la ciudad de México D. F., México, en septiembre de 2002.

En un principio, la Contraloría General de la República de Bolivia, en su condición de Presidente de la Comisión Técnica Especial de Evaluación de Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento (CEDEIR), propuso un documento que conceptualmente sólo definía “CRITERIOS” para la evaluación estratégica de gestión de las EFS miembros de la OLACEFS y, en ese marco, desarrolló una estructura conceptual menos ambiciosa que fue poco a poco mejorando, a medida que se entraba más a fondo en la temática y se recibía aportes de algunas EFS. En ese sentido, el documento fue ganando más peso en su contenido hasta convertirse en una propuesta de “FUNDAMENTOS”, dejando atrás el concepto original de “CRITERIOS”.

El propósito de desarrollar un marco conceptual que permita elaborar una guía para la evaluación estratégica de las EFS que componen la OLACEFS, es poder medir cómo las EFS están dando cumplimiento cabal a su mandato legal, para que su gestión impacte en la administración pública; en aras del rol y contribución que la sociedad

⁶ Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). FUNDAMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL MARCO ESTRATÉGICO. 2005.

espera de ellas, por lo que plantea dos subsistemas que le sirvan de fundamento al sistema de evaluación del desempeño:

- a) Subsistema de evaluación del desempeño en el marco estratégico.
- b) Subsistema de evaluación del desempeño en el marco operativo, de administración y gestión.

De la misma forma, el Sistema de Evaluación del Desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado., la evaluación de desempeño se fundamenta.⁷

Para que estos fundamentos se puedan aplicar con coherencia, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Formación moral y profesional: Que los valores y principios morales se encuentren arraigados en la entidad y que el personal cuente con las competencias requeridas.
- b) Liderazgo: Que el proceso de construcción de objetivos es responsabilidad de los ejecutivos de la entidad,⁸ considerando la coherencia con los objetivos de autorrealización de los miembros de la organización, y el logro de los resultados es responsabilidad de todos los miembros de la organización bajo la dirección de sus ejecutivos.

⁷ Universidad Nacional Abierta. Manual de Evaluación del Desempeño. 2005.

⁸ Entendiéndose por ejecutivo a todos los miembros de la entidad que se encuentran en los mandos medios y superiores.

- c) Enfoque de Procesos: Que las operaciones de las entidades estén diseñadas siguiendo un enfoque de procesos y que éstos cuentan con controles internos eficientes incorporados.
- d) Instrumentos de Gestión: Que las EFS apliquen los instrumentos apropiados para dirigir las proyectándolas en el largo plazo, medir los resultados e impactos alcanzados.

3.2.3. Aplicabilidad de la evaluación del desempeño

HARPER y ROW (1982), nos enseñan que la evaluación del desempeño, es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.⁹

La evaluación de desempeño, mediante los instrumentos diseñados para su aplicación, tiene como propósito, presentar a la organización, una estimación cuantitativa del nivel de eficacia con que las personas realizan las actividades de los puestos que desempeñan; en su aplicabilidad lleva implícita tres fases esenciales:¹⁰

1. Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
2. La medición y valoración del rendimiento.
3. El desarrollo del potencial humano.

⁹ HARPER y ROW, Encyclopedia of Management (1982). Citado por: CHIAVACCI, María C., op. cit., pág.3.

¹⁰ ABS Escuela de Negocios, Recursos Humanos, Gestión de Desempeño, (Asturias, Curso 2° y 3°, Tema 6). [Agosto de 2011].

La organización, en el proceso de evaluación de desempeño, no se interesa por evaluar al colaborador, sino en el desempeño de su puesto, en virtud de que el desempeño en un cargo, varía con cada individuo y depende de diversos factores condicionantes, tales como: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña.

La calificación del desempeño del individuo, se fundamenta en: ¹¹

- a) Habilidad-capacidades: habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- b) Comportamientos: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- c) Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Para la objetividad de la evaluación, es crucial definir el enfoque a utilizar, las características o factores sobre los cuales se va a evaluar el desempeño de una persona, las cuales deben cumplir con normas mínimas que garanticen la validez del sistema, por ejemplo:

- a) Deben ser representativas de los cargos desempeñados: Las características o factores de evaluación deben ser relevantes para desempeñar correctamente las funciones del puesto que ocupa el evaluado, es decir, deben ser definidos de acuerdo a las especificaciones del puesto que ocupa el empleado. Deben

¹¹ CHIAVACCI, María C., op.cit., pág. 4.

descartarse aquellos que no son importantes para el desempeño de las funciones, salvo que se desee introducir con propósito de promociones o ascensos aquellas características que se requieren en los cargos correspondientes.

- b) Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación: Deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados con un mismo sistema. Este principio se conoce como la “universalidad del factor”.
- c) Deben ser tan objetivos y medurables: Eliminar los factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o a lograr cierta tangibilidad, el objetivo es eliminar lo máximo posible la posibilidad de una apreciación subjetiva del desempeño.
- d) No debe existir traslapamiento: Deben definirse teniendo en cuenta que no se sobrepongan en significado dos o más factores, ya sea en su totalidad o en parte. El objetivo es evitar medir más de una vez el mismo factor.
- e) Deben tener amplitud: Los factores deberían considerar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo una parte de ellas.
- f) Deben ser reducidas en cantidad como sea posible: Un exceso de características dificulta y hace compleja la aplicación del sistema, así como un número excesivamente reducido hace perder objetividad y utilidad a la calificación.

Chiavacci, establece que la evaluación del desempeño es responsabilidad del supervisor inmediato del calificado, en virtud de que, éste mantiene el contacto personal y conoce las condiciones y características del desempeño a evaluar, así mismo define la función del área de Recursos Humanos (RRHH), como un órgano asesor encargado del

diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores. ¹²

Figura 1. Funciones más importantes del área de recursos humanos en la evaluación de desempeño.



Fuente: ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 5.

¹² CHIAVACCI, María C., op.cit., pág. 6.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

4.1. Reclutamiento y Selección del Personal.

4.1.1. Conceptos:

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, fundamentado en estos objetivos (CHIAVENATO. 1999), describe que: ¹³

- Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Selección: Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Fundamentado en estos conceptos argumentamos que una organización, puede mejorar su efectividad y eficiencia, para lo cual demanda recursos humanos cualificados y en cierta cantidad, desafío éste, que corresponde a la Dirección de Recursos Humanos, satisfacer, según nos enseñan, Harper y Lynch (1992) cuando plantean en su modelo de gestión del recurso humano, que dicha dirección debe abocarse a realizar un conjunto de actividades orientadas a captar dicho recurso, iniciando con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Así mismo, realizar un análisis y descripción de puestos, selección de personal y evaluación del desempeño, entre otras.

¹³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. 1999. Editorial Mc Graw Hill

En la Procuraduría General de la república, lo anterior constituye el núcleo de la administración del recurso humano y se apoya en una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de personal que permitan el reclutamiento y selección de los nuevos empleados necesarios.

Las organizaciones necesitan seleccionar cuidadosamente, los candidatos a las vacantes, ya que los errores de selección pueden tener importantes implicaciones, lo que nos induce a preguntarnos ¿Qué es la selección? La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados, es decir, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, en virtud de que, los problemas aparecen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que hubiesen tenido un desempeño exitoso en el puesto (errores de rechazo), o al aceptar a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño (errores de aceptación).

El proceso de selección incluye herramientas conocidas como los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, tiene como objetivo, satisfacer la demanda de personal, mediante la recepción y análisis de los expedientes físico y digital de los aspirantes a ingresar a la institución, con un alcance a todos los aspirantes a cargos administrativos de la Institución a nivel nacional. Para este proceso se elaboró un manual

de políticas y procedimientos, estableciendo un marco de organización, transparencia y legalidad de dicho proceso del que extraemos algunos tópicos:¹⁴

I. Políticas

- a) Es responsabilidad de la Dirección de Gestión Humana la guarda y custodia de los expedientes de los aspirantes a ingresar a la institución en cargos administrativos. Así mismo, seleccionar y evaluar a los candidatos que cumplan con el perfil del cargo vacante.
- b) La Dirección de Gestión Humana no recibirá expedientes incompletos, ni en originales.
- c) En los casos de concursos internos y/o externos los expedientes de aspirantes deben ser depositados en la Dirección de Gestión Humana en los plazos establecidos.
- d) El tiempo de vigencia de los expedientes es de un (1) año, a partir de la recepción en la Dirección de Gestión Humana.
- e) Se seleccionará para ocupar la plaza vacante al candidato con mayor puntuación, en caso de empate el Supervisor del Área entrevistará a ambos y tendrá la decisión final.
- f) La puntuación mínima para aprobar el proceso de selección será de 75 puntos.
- g) Los concursantes que deseen revisión tendrán que enviar una comunicación a la comisión del jurado, quien dará respuesta en el tiempo establecido en las bases del concurso.

¹⁴ Procuraduría General de la República. Manual de políticas y procedimientos. 2011

II. Definición de Términos Principales

- a) Base de datos interna: Conjunto de expedientes almacenados sistemáticamente.
- b) SIC: Sistema que permite verificar los antecedentes judiciales de un candidato.
- c) BatPsico: Herramienta tecnológica de corrección de pruebas Psicométricas.
- d) TEA: Herramienta tecnológica que permite obtener el perfil de cada candidato acorde a las respuestas seleccionadas por el mismo.

III. Documentos Relacionados

Código del Documento	Nombre del Documento o Datos
GH-RS-01	Formulario Solicitud de Empleo.
GH-RS-02	Formulario recepción de documentos
S/C	Base de Datos de Candidatos
S/C	Base de datos interna
S/C	Registro de aspirantes recomendados
S/C	Bases del Concurso
S/C	Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Administración Pública (MAP)
S/C	Reglamento No. 524-09 de aplicación de la Ley No. 41-08
S/C	Ley No. 133-11, Orgánica del Ministerio Público

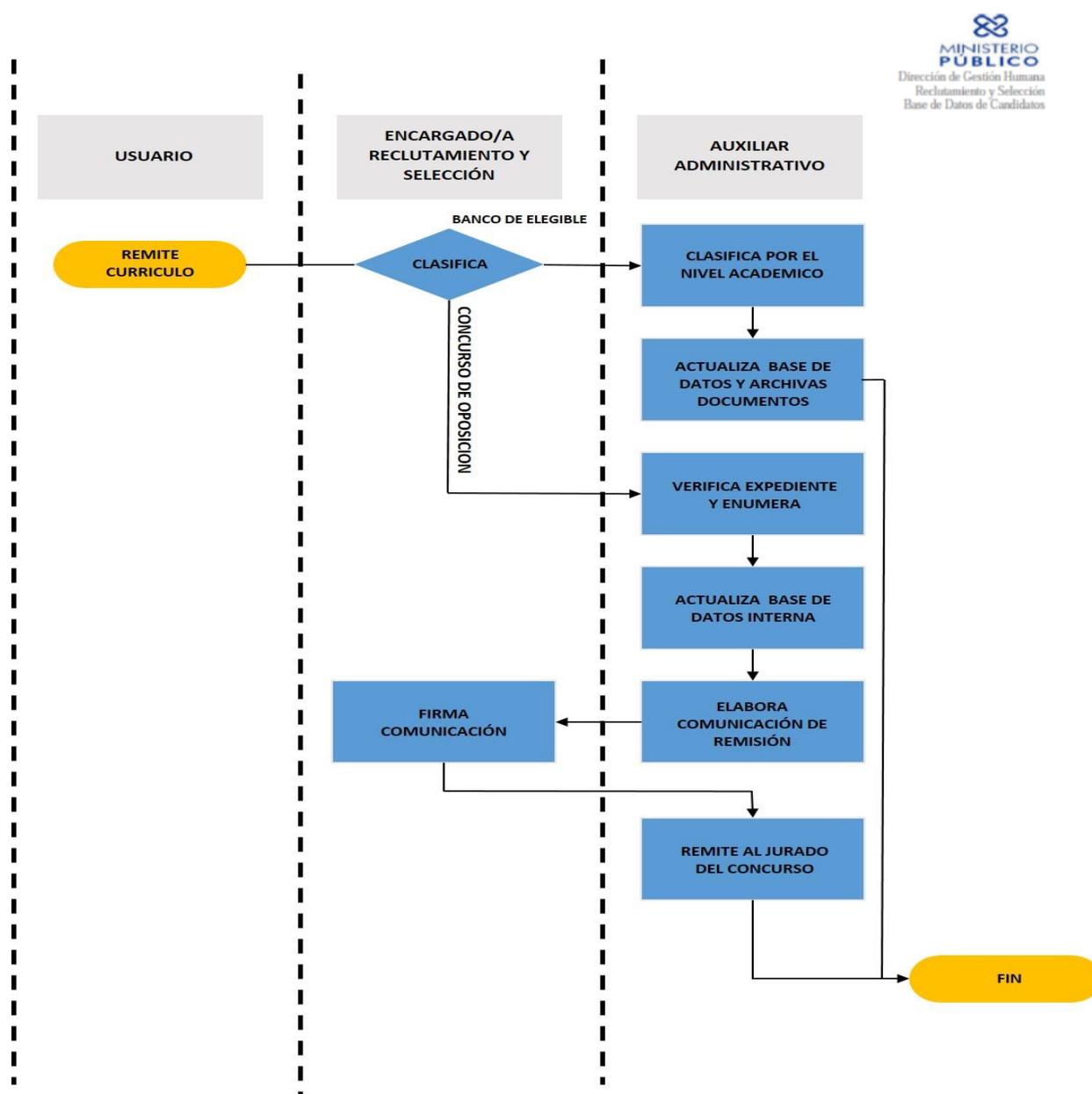
Fuente: Manual de políticas y procedimientos, Procuraduría General de la República.

IV. Control de Registros

Código	Título	Responsable	Medio	Tiempo Archivo	Lugar de Archivo	Disposición Final
GH-RS-01	Solicitud de Empleo	Secretaria	Físico	-	Expediente candidato	-
GH-RS-02	Formulario recepción de documentos	Encargado/a Reclutamiento y Selección	Físico	-	Archivo interno	Archivo muerto
R/S	Bases de datos internas	Encargado/a Reclutamiento y Selección	Digital	1 Año	Físico y digital	Eliminación
R/S	Expediente candidatos	Encargado/a Reclutamiento y Selección	Físico	-	Archivo interno	Archivo muerto

Fuente: Manual de políticas y procedimientos, Procuraduría General de la República.

V. Diagrama de Flujo



Fuente: Manual de políticas y procedimientos, Procuraduría General de la República.

4.2. Sistema de Inducción a los Servidores Públicos de Nuevo Ingreso.¹⁵

Este proceso es la integración entre la Procuraduría General de la República y los servidores públicos de nuevo ingreso, es vital, porque en él, el individuo aprende sobre los valores, normas, patrones de comportamiento establecidos por la institución, de la misma manera, el nuevo colaborador, conoce la filosofía institucional, los objetivos y los medios de lograrlos, así mismo los beneficios que adquieren como trabajador.

Es una forma de familiarizar al nuevo trabajador con el entorno institucional, sus compañeros, la cultura, sus principales directivos, la historia, políticas, manuales, a través de los cuales se mantiene la identidad e integridad en la Sede Central de la Procuraduría General de la República.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros. (Isabel, 2013).¹⁶

En este sentido podemos definir, es un tipo de adiestramiento que adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador y consta de tres elementos esenciales:

1. Información Introdutoria proporcionada en funciones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal.

¹⁵ Procuraduría General de la República. Manual De Inducción.

¹⁶ Santiz, María Isabel. Importancia de la inducción de personal en las empresas. 2013.

2. Información proporcionada por el Supervisor.
3. Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

4.3. Sistema de Supervisión.

Las exigencias que en la actualidad se imponen a los procesos productivos en cuestión de rendimiento, calidad y flexibilidad hacen necesario introducir nuevas técnicas de control y vigilancia, lo que origina la supervisión de los procesos. Es a través del sistema de supervisión que se reducen las situaciones anómalas o la actuación rápida y eficaz de forma que se asegure la continuidad de las labores.

Lo anterior es fundamento para decir que la supervisión, es el conjunto de acciones desempeñadas con el propósito de asegurar el correcto accionar de los colaboradores aun en situaciones anómalas.

La supervisión dentro en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo (Hernández, 2010): El recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios y productos realizados para la satisfacción de los usuarios, y que a través de su utilización contribuye al éxito institucional.¹⁷

¹⁷ Hernández Zambrano, Alberto. Principios de supervisión y el supervisor. 2010.

4.4. Sistema de Evaluación de Desempeño.

La Evaluación es conocida como una acción y efecto de evaluar.¹⁸ Es una determinación o cálculo del valor de algo, es decir, es la valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de alguien.¹⁹

Es por ello que la evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, sino como un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión institucional y garanticen mejores resultados e impactos.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.²⁰

Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados,²¹ es decir, es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

¹⁸ Diccionario de la Real Academia Española, 2007.

¹⁹ Diccionario Clave, 2007.

²⁰ Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995.

²¹ Alles, Martha, Desempeño por Competencias Evaluación de 360°, Pág. 27. Buenos Aires Julio 2004.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

La Procuraduría General de la República, mediante el sistema de evaluación comprueba el nivel de cumplimiento de sus objetivos misionales, así mismo, mide de manera sistemática, objetiva e integral la conducta profesional de sus colaboradores y el rendimiento o el logro de resultados. A través de la sistematización de la evaluación se establecieron normas estándares para todos los supervisores, con lo que ha disminuido el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

El Sistema de Evaluación de Desempeño facilita el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización para lograr elevar el rendimiento, detectar sus debilidades y fortalecerlos a través de los planes de desarrollo. Es uno de los Subsistemas técnicos que conforman el Sistema de Carrera de la Procuraduría General de la República. El mismo contempla la programación y la medición periódica y sistemática de los resultados obtenidos por los miembros de la institución en la ejecución de sus tareas, y la debida conciliación con las metas establecidas y esperadas.²²

²² Procuraduría General de la República. Guía Evaluaciones de Desempeño. 2012.



Los resultados de la evaluación del desempeño inciden de manera directa en los siguientes subsistemas

El sistema de evaluación del desempeño de la Procuraduría General de la República, se enmarca en los principios siguientes:

1. Eficiencia
2. Flexibilidad
3. Profesionalización
4. Mejoramiento continuo
5. Gestión basada en resultados
6. Rendición de cuentas
7. Mérito Personal
8. Ética
9. Confiabilidad

Del mismo modo está compuesto de tres ejes:

1. Componentes de la Evaluación del Desempeño
2. Ponderación Componentes por Grupo Ocupacional

3. Categorización del Desempeño

I. Componentes de la Evaluación del Desempeño

- a) Logro de Metas (60%)
- b) Capacidad para Ejecutar el Trabajo (25%)
- c) Régimen Ético y Disciplinario (15%)

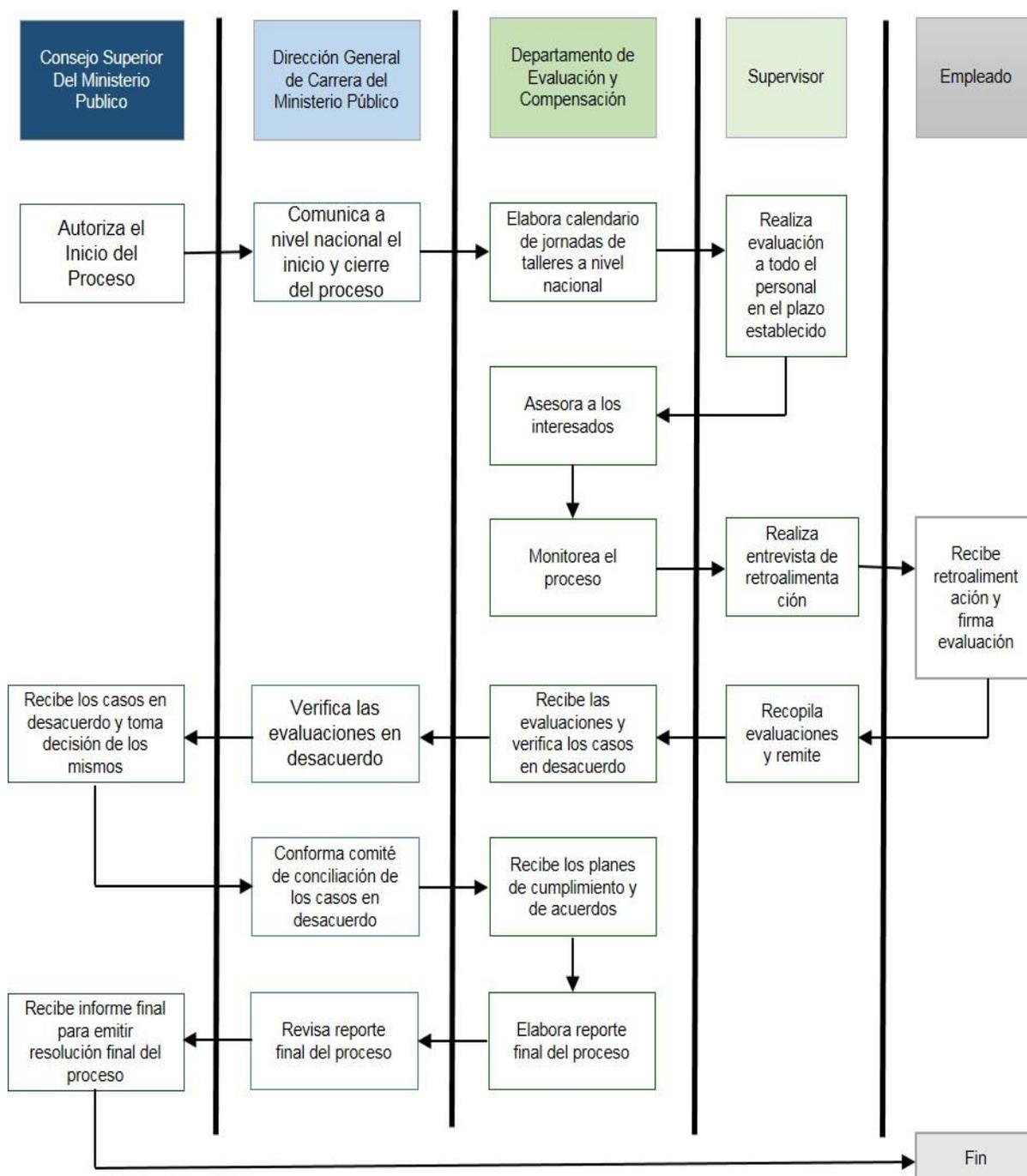
II. Ponderación Componentes por Grupo Ocupacional

Componentes	Grupo Ocupacional		
	I y II	III y IV	V
<i>Logro de Metas</i>	55%	60%	65%
<i>Capacidad para Ejecutar el Trabajo</i>	30%	25%	20%
<i>Régimen Ético y Disciplinario</i>	15%	15%	15%

III. Categorización del Desempeño

Categoría	Calificación Numérica
<i>Sobresaliente</i>	95 a 100
<i>Sobre el Promedio</i>	85 a 94.99
<i>Promedio</i>	75 a 84.99
<i>Bajo el Promedio</i>	65 a 74.99
<i>Insatisfactorio</i>	64.99 o menos

- Diagrama de Procedimientos



4.4.1. Capacitación del Personal.²³

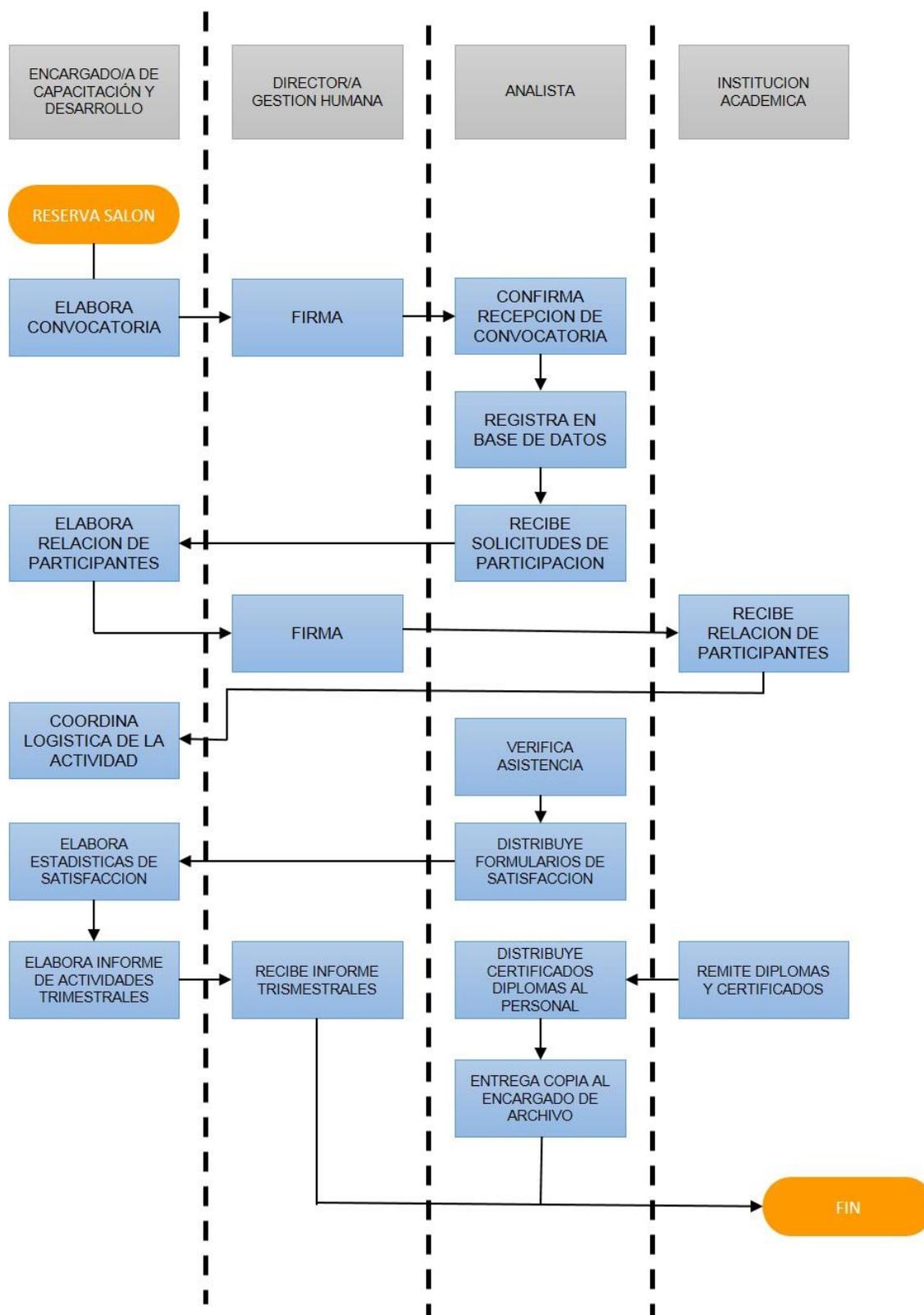
Tanto en el personal de nuevo ingreso como el existente es imperativo la capacitación, con la finalidad de mejorar el desempeño en el trabajo. Es importante que las empresas no consideren la capacitación como un hecho de una sola vez para cumplir con un requisito legal.

Bajo este concepto la Procuraduría General de la República, tiene implementado un sistema de capacitación mediante la detección de necesidades de Capacitación, Evaluaciones del Desempeño, Solicitud de los Supervisores de Áreas y Calendarios de actividades., el cual alcanza a todo el personal de la institución a nivel nacional. Este sistema está normado por políticas:

- a) Todos los programas deben ser ampliamente difundidos a través de los medios de comunicación institucionales.
- b) Las convocatorias de actividades deben publicarse por lo menos cinco (5) días laborables previos a la actividad y confirmada el día anterior.
- c) Todas las convocatorias deben estar debidamente registrada.
- d) Es responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo asistir a la apertura de las actividades.
- e) Cada actividad constará de un registro de participantes y de asistencia.
- f) Es responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo solicitar a los participantes de las actividades la evaluación de la misma.

²³ Procuraduría General de la República. Manual de Políticas y Procedimientos. 2011.

Así mismo un diagrama de flujo



CAPITULO V
ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1. Tabulación y Análisis de los datos

El estudio realizado sobre análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal en la Sede Central de la procuraduría general de la república (P.G.R.), concentra una serie ítems, orientados a levantar las informaciones que den respuesta a la problemática planteada, a continuación, le presentamos los resultados encontrados:

Tabla No. 1

Distribución por Edad

No.	Intervalos	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	20 a 25	6	8.57
2.	26 a 30	13	18.57
3.	31 a 45	28	40.00
4.	46 o mas	23	32.86
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

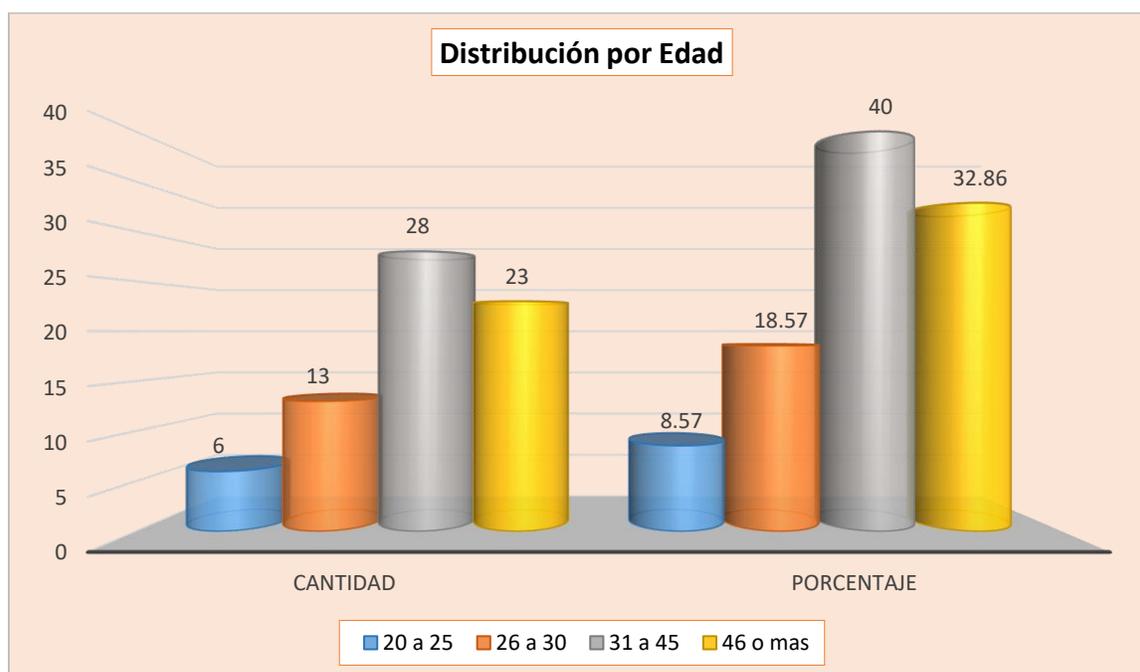


Gráfico Tabla No. 1

El 40% de las personas encuestadas tiene edad que oscila entre 31 a 45 años, en tanto que el 32.86% están de 46 en adelante, en ese mismo orden 18.57% oscila entre 26 a 30 años y 8.57% entre 20 a 25 años.

Analizados los resultados podemos deducir que los servidores públicos de la Procuraduría General de la República es joven adulta, lo que le garantiza a la institución, la permanencia de sus colaboradores, ya que esta generación joven adulta tiene mayor índice en lo que es experiencia y es menos riesgos en salida de la institución.

Tabla No. 2

Distribución por Tiempo de Servicio

No.	Intervalos	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	1 a 3	12	17.14
2.	4 a 6	16	22.86
3.	7 o mas	42	60.00
	Total	70	100

Fuente: Encuesta aplicada

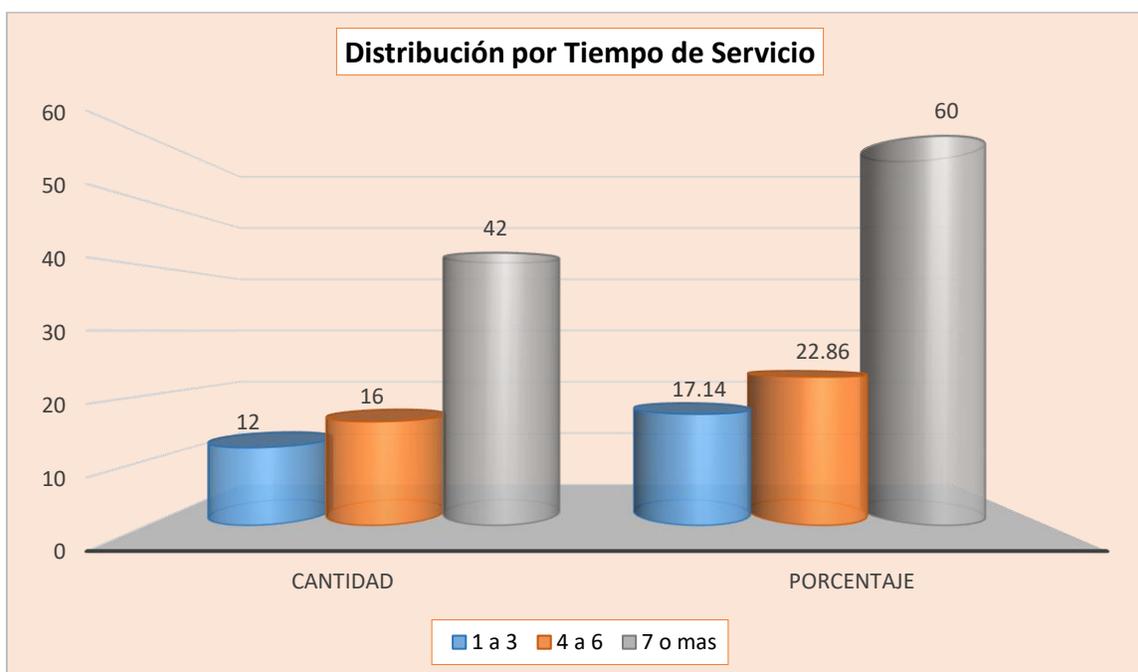


Gráfico Tabla No. 2

El mayor porcentaje de acuerdo a los colaboradores en el servicio es de un 60%, es decir de 7 años o más, un 22.86% es de 4 a 6 años y solo el 17.14% es de 1 a 3 años.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los colaboradores han permanecido en la institución por más de siete años, lo que viabiliza el logro de los objetivos misionales de la Procuraduría General de la República.

Tabla No. 3

Distribución por Posición Actual

No.	Factor	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	Supervisor	18	25.71
2.	Supervisado	52	74.29
	Total	70	100

Fuente: Encuesta aplicada

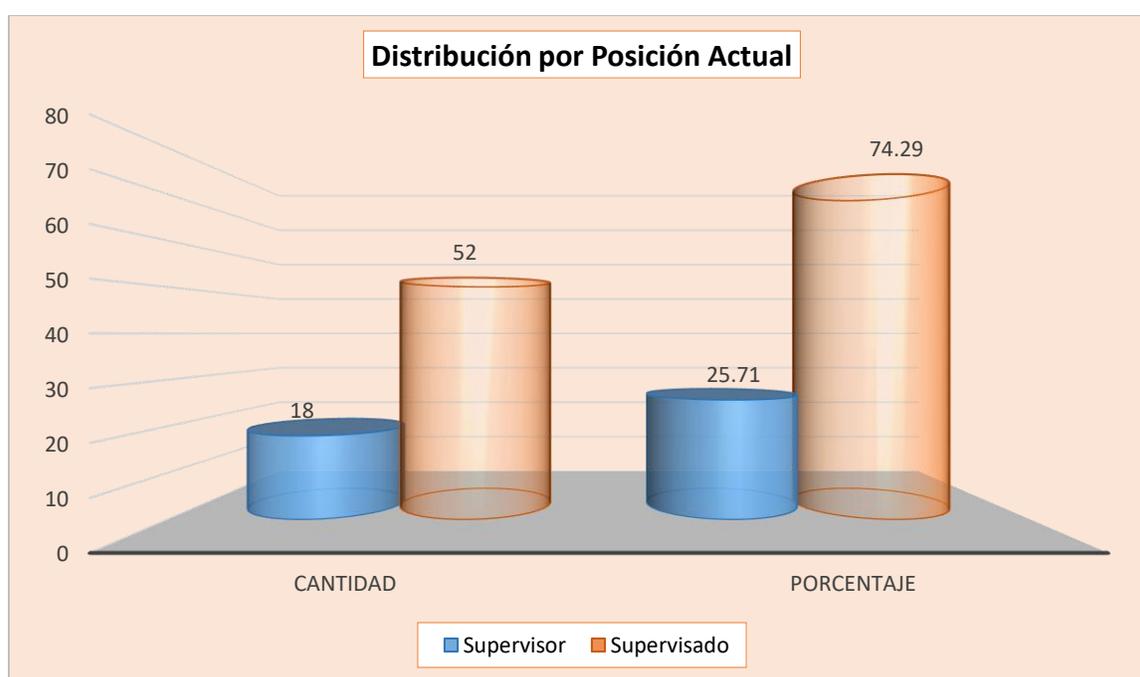


Gráfico Tabla No. 3

El 74.29% de las personas encuestadas expresaron ser supervisados, mientras que solo el 25.71% son supervisores.

Los resultados obtenidos en el estudio, ponen de manifiesto la objetividad del mismo, en virtud de que el 74.29 por ciento corresponden al personal que realiza el trabajo de manera directa, quienes bajo la supervisión del 25.71 por ciento logran los objetivos institucionales.

Tabla No. 4

En la Sede Central de la P.G.R. el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño se ejecuta de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	13	18.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	5	7.14
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	10	14.29
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	12	17.14
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	30	42.86
6.	SIN OPINION	0	0.00
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

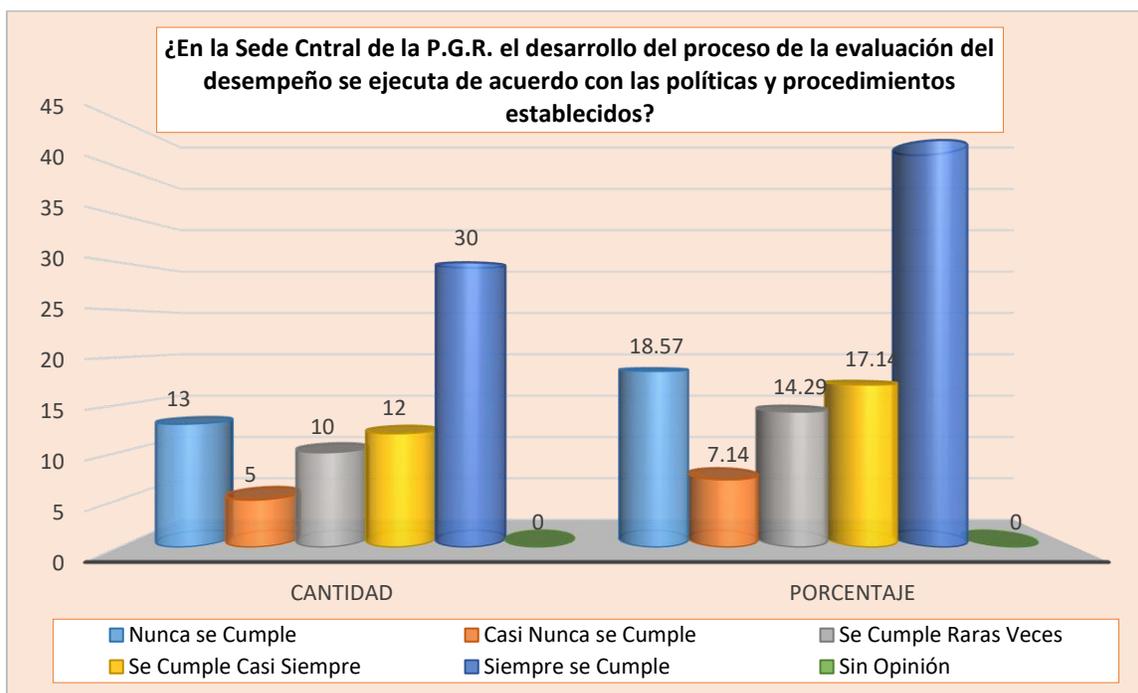


Gráfico Tabla No. 4

De las personas encuestadas el 42.86% expresó que en la P.G.R. el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño se ejecuta de acuerdo con las políticas y

procedimientos establecidos, mientras que el 17.14% manifestó que casi siempre, en tanto que para el 14.29% raras veces, de la misma manera el 7.14% dijo que casi nunca, contrario al 18.57% que opinó que nunca.

En la Sede Central de la P.G.R. el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño se ejecuta de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, en virtud de que en los resultados del estudio nos dice que el 60 por ciento así lo entiende, en cambio el 18.57 por ciento opina negativamente, de estos resultados deducimos que el proceso de evaluación de desempeño utilizado, para evaluar el trabajo de los colaboradores de la Procuraduría General de la República se ejecuta aunque una pequeña parte pero importante no recibe esta evaluación.

Tabla No. 5

Conoce el personal de trabajo los procedimientos de supervisión de personal que actualmente están establecidos en la Sede Central de la P.G.R.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	14	20.00
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	8	11.43
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	23	32.86
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	17	24.29
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	7	10.00
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

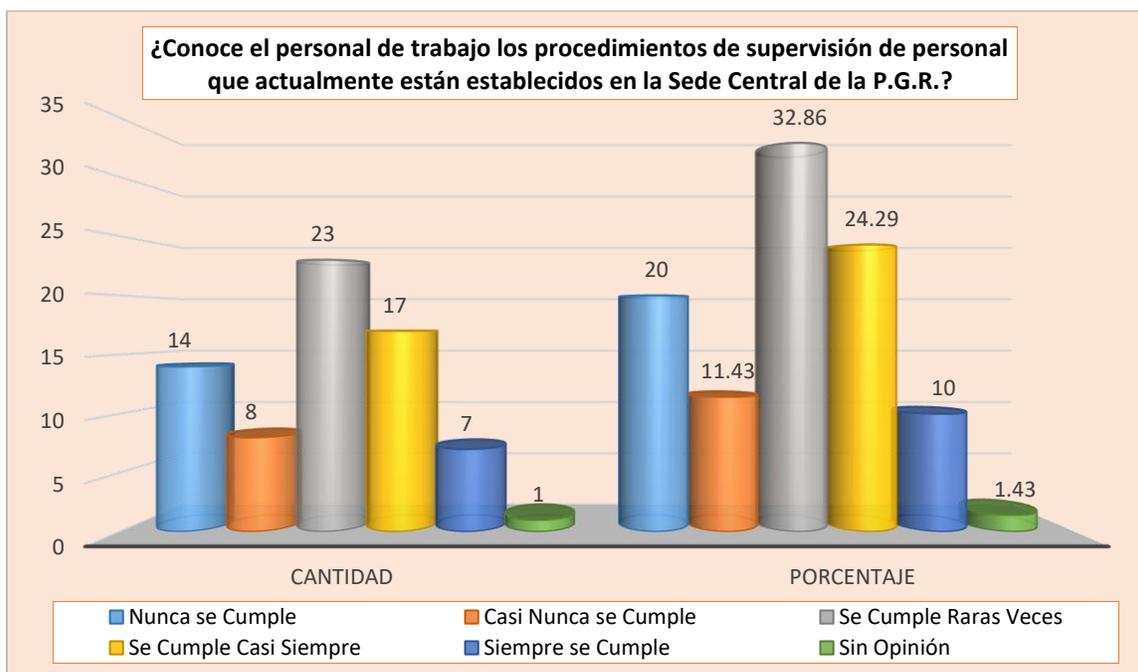


Gráfico Tabla No. 5

El 32.86% de las personas encuestadas, dijo que raras veces el personal de trabajo conoce los procedimientos de supervisión de personal que actualmente están

establecidos en la Sede Central de la P.G.R., de la misma manera el 24.29% manifestó que se conoce casi siempre, en tanto que para el 20% entiende que se conoce, así mismo el 11.43% expreso que casi nunca se conoce, contrario al 10% que lo conoce y 1.43% prefirió no opinar.

Analizados los resultados del estudio, inferimos que el personal no conoce los procedimientos de supervisión, lo que pone de manifiesto debilidades en el proceso de inducción del personal existente y de nuevo ingreso, en virtud de que esta no existe, por lo que una gran parte sostiene que podría conocer, dejando en duda de si existe o no el proceso de supervisión.

Tabla No. 6

Su supervisor directo conoce cuáles son sus responsabilidades de trabajo.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	3	4.29
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	2	2.86
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	8	11.43
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	32	45.71
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	25	35.71
6.	SIN OPINION	0	0.00
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

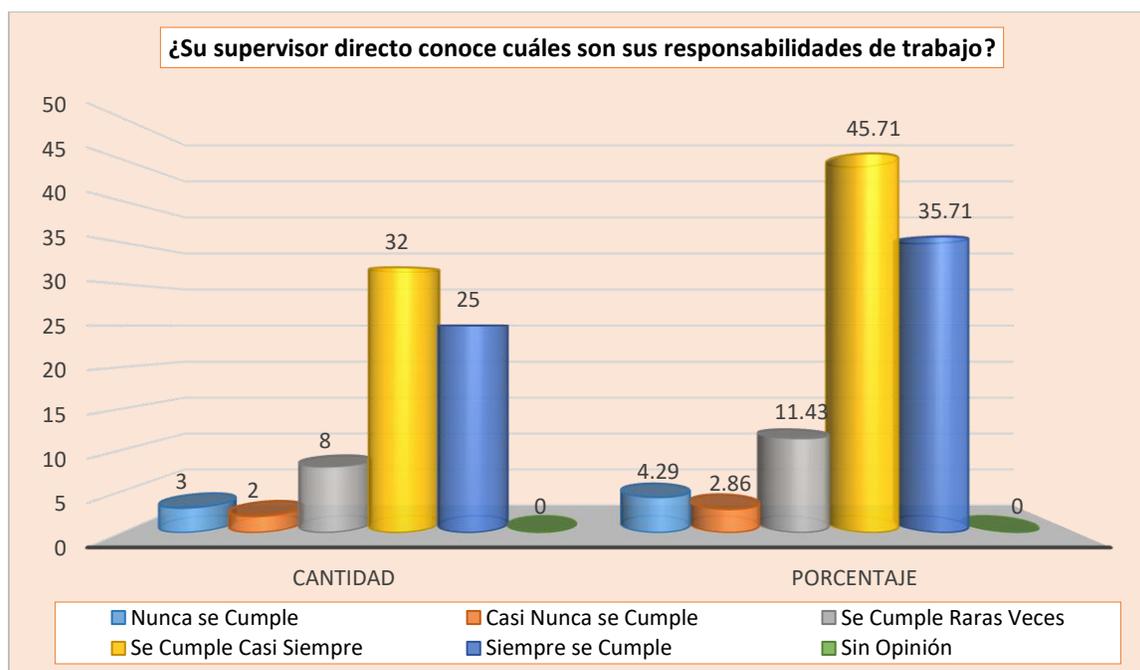


Gráfico Tabla No. 6

De las personas encuestadas, el 35.71% entiende que su supervisor directo conoce cuáles son sus responsabilidades de trabajo, mientras que para el 45.71% opina que

casi siempre, en tanto que el 11.43% entiende que raras veces, no así opina el 4.29% que expreso que nunca se cumple y el 2.86% opina que casi nunca se cumple.

En vista de los resultados obtenidos, los supervisores de la Procuraduría General de República conocen su responsabilidad con el trabajo orientado a la consecución de los objetivos misionales, esto en virtud de que el 81.42 por ciento así lo entiende.

Tabla No. 7

Los empleados en la Sede Central de la P.G.R. al ingresar a la institución reciben una inducción del puesto a desempeñar.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	13	18.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	12	17.14
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	16	22.86
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	11	15.71
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	16	22.86
6.	SIN OPINION	2	2.86
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

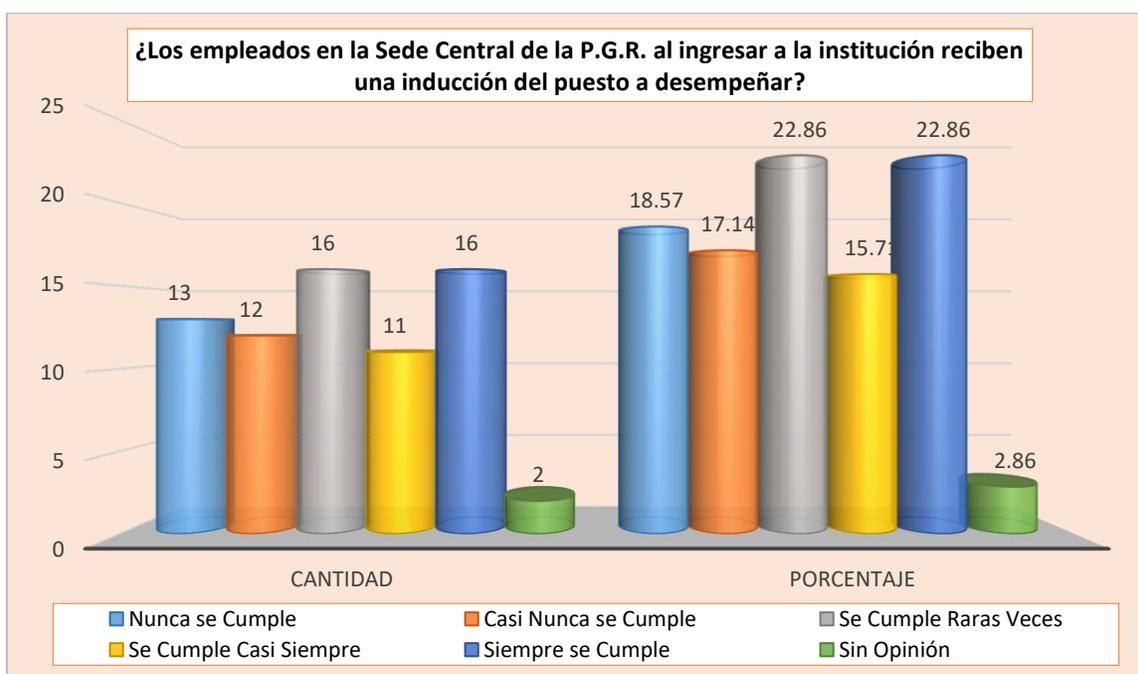


Gráfico Tabla No. 7

El 22.86% de las personas encuestadas entiende que raras veces los empleados de la P.G.R. al ingresar a la institución reciben una inducción del puesto a desempeñar, el

mismo de 22.86% manifestó que siempre se cumple, el 18.57% nunca se cumple, el 17.14% casi nunca se cumple, el 15.71% se cumple casi siempre y el 2.86% no opinó.

El proceso de inducción en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, en virtud de los resultados da a conocer que se da este proceso, pero en pocas ocasiones ya que hay un por ciento igual y estos dan a conocer que podría darse el proceso de inducción, pero no se les ha dado a todos como debería ser.

Tabla No. 8

Su supervisor directo tiene la habilidad de instruir de manera correcta en el logro de las metas departamentales propuestas.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	3	4.29
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	1	1.43
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	8	11.43
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	39	55.71
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	18	25.71
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

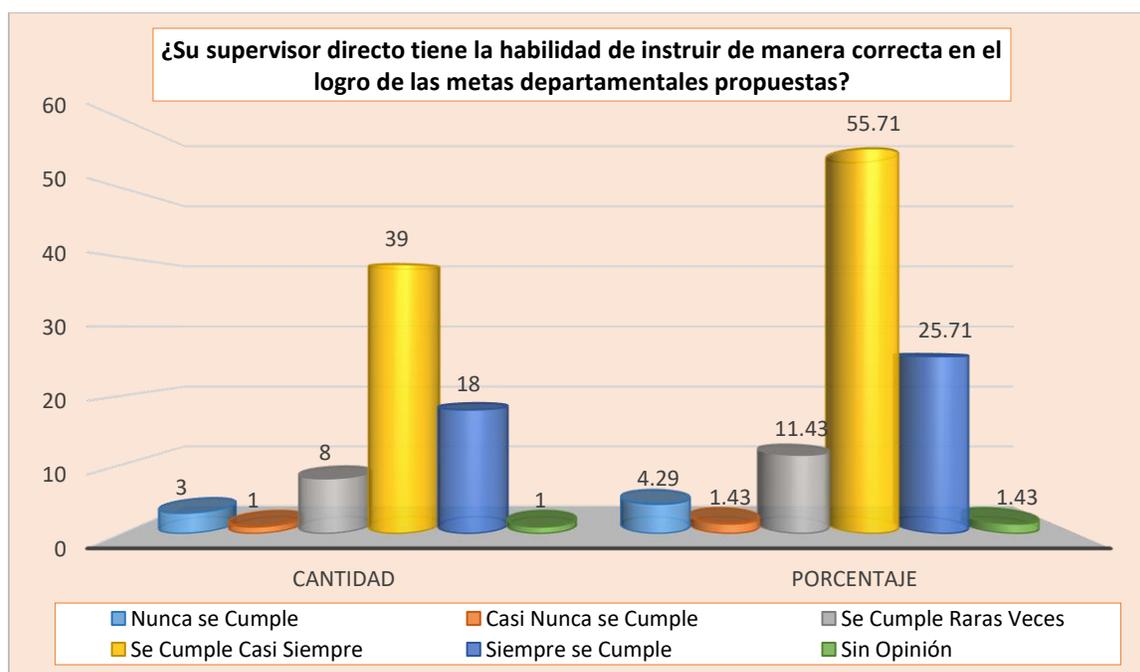


Gráfico Tabla No. 8

De las personas encuestadas el 55.71% manifestó que casi siempre su supervisor directo tiene la habilidad de instruir de manera correcta en el logro de las metas departamentales propuestas, mientras que el 25.71% asegura que siempre, en tanto que el 11.43% dijo que raras veces, el 4.29% dice que nunca se cumple, así mismo el 1.43% expreso que casi nunca y ese mismo no opinó.

Luego de analizado los resultados del estudio, entendemos que los supervisores de la Sede Central de la en la Procuraduría General de la República tienen la habilidad de instruir de manera correcta en el logro de las metas departamentales propuestas, cuando el 81.42 por ciento así lo entiende.

Tabla No. 9

Es reconocido el personal de trabajo por su desempeño laboral.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	45	64.29
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	5	7.14
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	8	11.43
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	3	4.29
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	9	12.86
6.	SIN OPINION	0	0.00
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

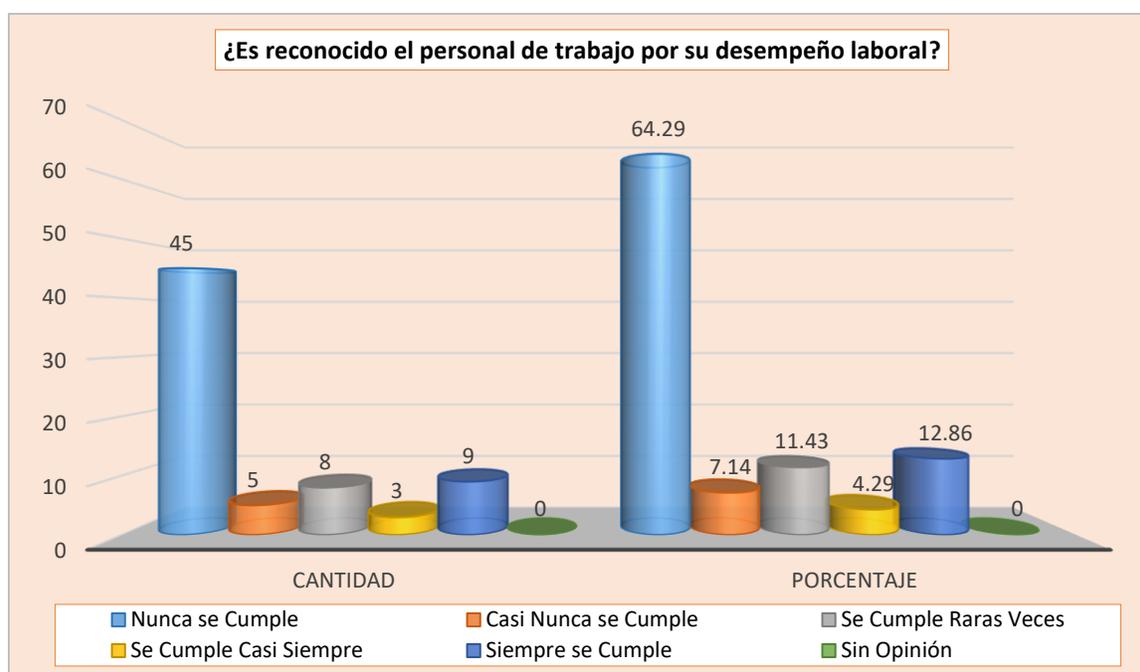


Gráfico Tabla No. 9

Para el 64.29% de los encuestados, en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, no reconoce el personal de trabajo por su desempeño laboral, mientras que

el 12.86% opina contrario, el 11.43 dice que raras veces, el 7.14% expresa que casi nunca y el 4.29% manifestó que casi siempre se cumple.

Los resultados obtenidos en el estudio, ponen de manifiesto que solo el 35.72 por ciento le ha sido reconocido su desempeño laboral, contrario al 64.29 por ciento que no ha recibido reconocimiento alguno, en violación al Decreto No.525-09 de Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.

Tabla No. 10

En la evaluación anual de desempeño laboral, entiende usted que su supervisor directo realiza una evaluación justa.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	5	7.14
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	0	0.00
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	5	7.14
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	33	47.14
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	27	38.57
6.	SIN OPINION	0	0.00
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

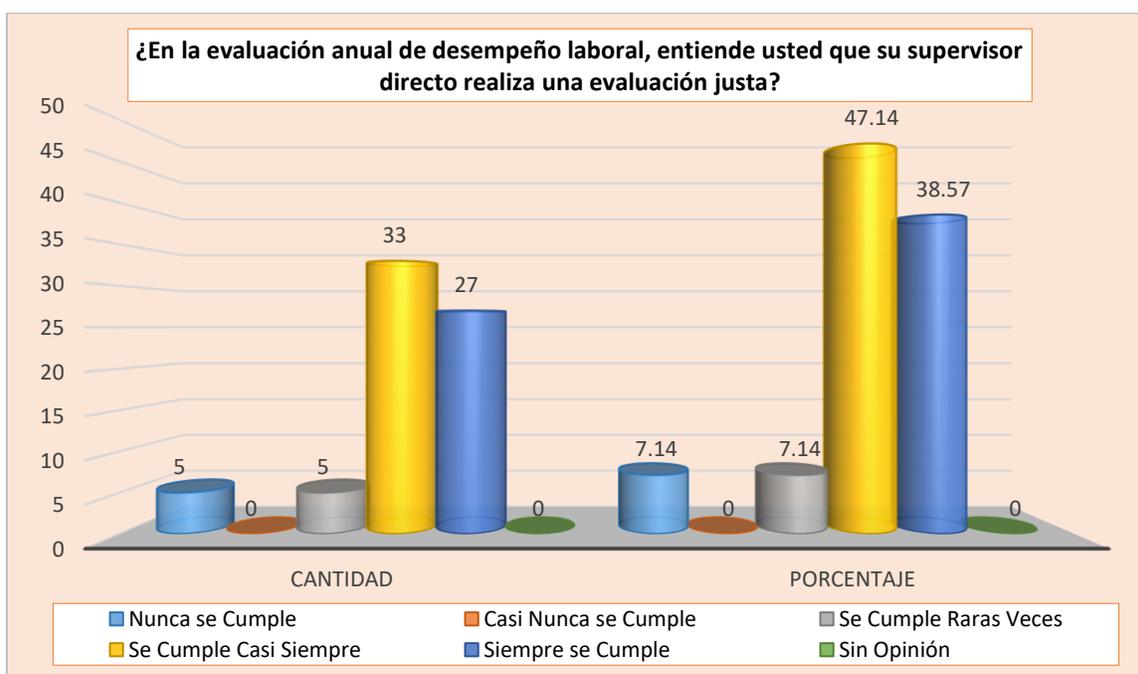


Gráfico Tabla No. 10

El 47.14% de los encuestados entiende que la evaluación anual de desempeño laboral, que realizan los supervisores directos es casi siempre justa, en tanto que el 38.57%

expreso que siempre es justa, de la misma manera el 7.14% raras veces y ese mismo porcentaje dice nunca.

En los resultados del estudio vemos reflejado que, en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, la evaluación de desempeño laboral, se realiza de una manera justa, cuando así lo expresó el 85.71 por ciento del personal encuestado.

Tabla No. 11

En la evaluación anual del desempeño laboral, entiende usted que su supervisor directo realiza retroalimentación de los resultados obtenidos con cada uno de sus empleados bajo su cargo.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	8	11.43
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	3	4.29
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	29	41.43
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	14	20.00
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	16	22.86
6.	SIN OPINION	0	0.00
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

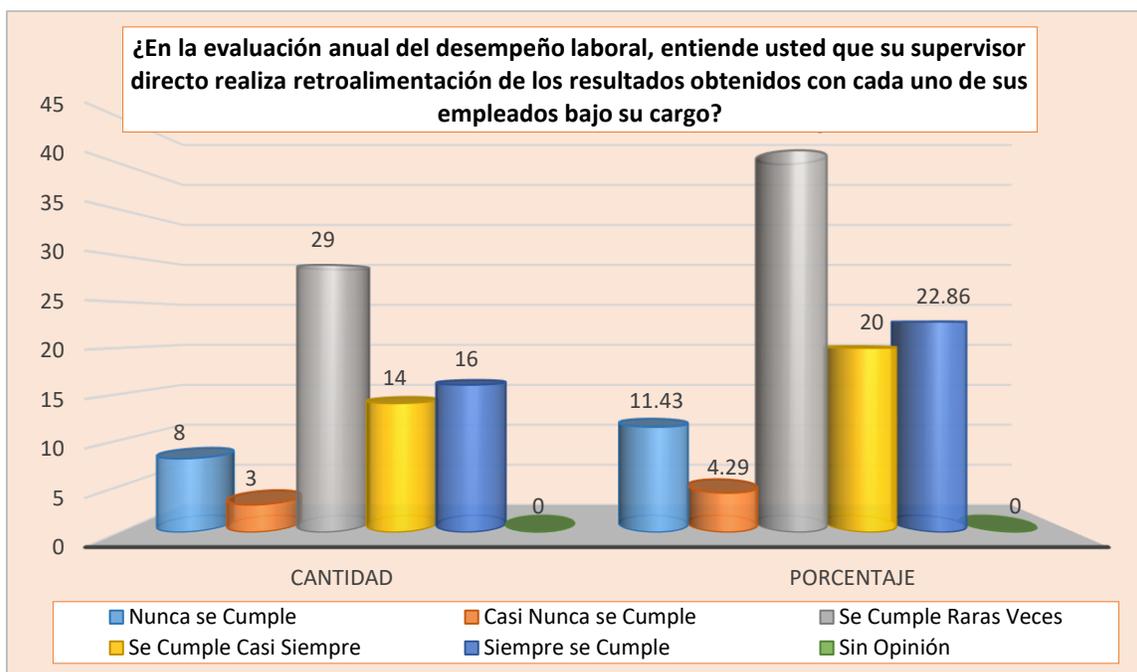


Gráfico Tabla No. 11

En la evaluación anual del desempeño laboral, el 41.43% entiende que raras veces su supervisor directo realiza retroalimentación de los resultados obtenidos con cada uno de

los empleados bajo su cargo, pero el 22.86% dijo que siempre, el 20.00% casi siempre, el 4.29% casi nunca y solo el 11.43% expreso que nunca recibe retroalimentación.

Fundamentado en los resultados de la investigación podemos expresar que los supervisores de la Sede Central de la Procuraduría General de la República, retroalimentan al personal bajo su supervisión, cuando el 88.58 por ciento así lo entienden.

Tabla No. 12

La relación actual entre su supervisor y usted propicia una motivación en la mejora de su desempeño laboral.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	5	7.14
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	1	1.43
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	20	28.57
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	16	22.86
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	27	38.57
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

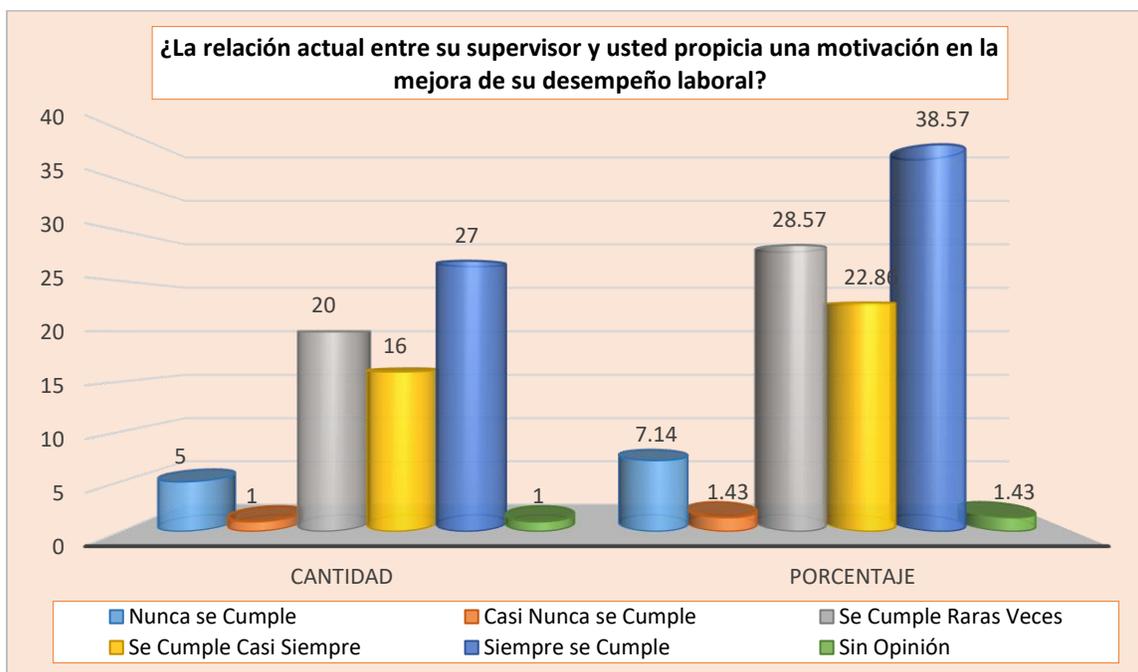


Gráfico Tabla No. 12

Para el 38.57% de los colaboradores encuestados la relación actual entre sus supervisores y ellos propicia motivación para la mejora del desempeño laboral, en ese

mismo orden, el 28.57% entiende que se cumple raras veces, en tanto que para el 22.86% se cumple casi siempre, el 1.43% manifestó que casi nunca se cumple, contrario, solo el 7.14% expresó que nunca se cumple, y el 1.43% no opinó.

Entendemos que la relación actual entre supervisor / supervisado propicia motivación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, cuando el 91.43 por ciento, así lo manifestó.

Tabla No. 13

Se ponen en práctica los procedimientos de supervisión de personal que actualmente existen en la Sede Central de la P.G.R.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	9	12.86
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	15	21.43
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	22	31.43
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	15	21.43
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	8	11.43
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

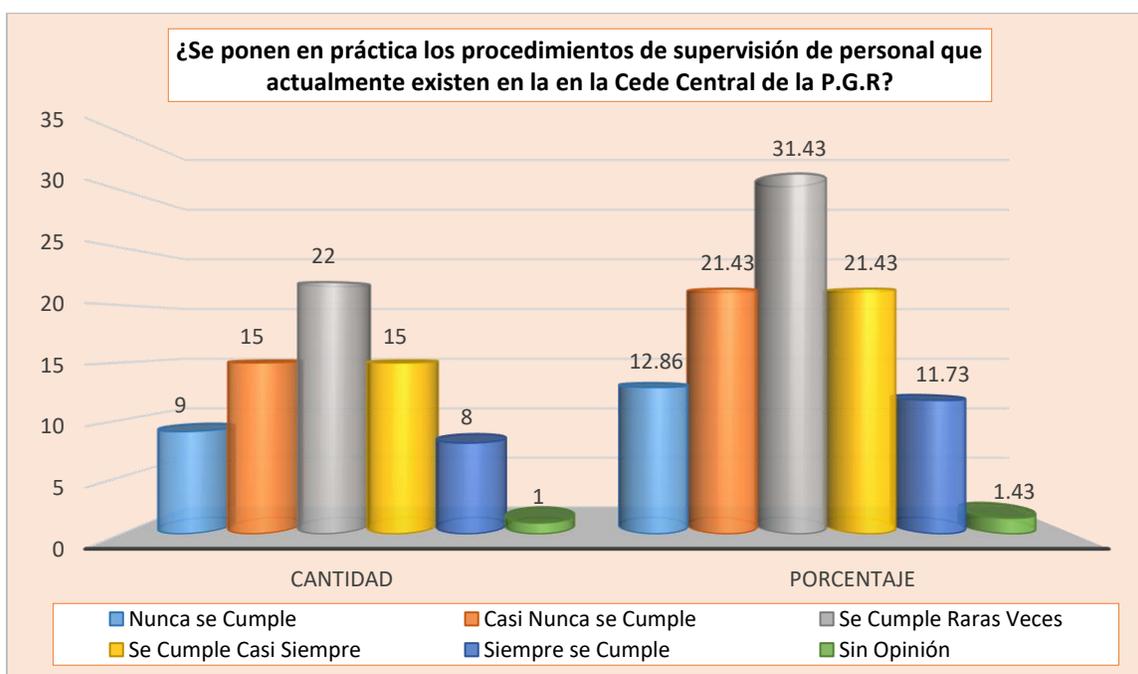


Gráfico Tabla No. 13

Para el 31.43% de los encuestados, raras veces se ponen en práctica los procedimientos de supervisión de personal que actualmente existen en la Sede Central de la P.G.R, así

mismo el 21.43% que siempre y ese mismo porcentaje manifestó que casi nunca, mientras que el 11.43% expresó que siempre se cumple, contrario al 12.86% que entiende que nunca se cumple y el 1.43% se negó a opinar.

Podemos expresar fundamentado en los resultados obtenidos que los procedimientos de supervisión de personal se ponen en práctica en la Sede Central de la P.G.R, expresado esto por el 85.72 por ciento de los encuestados.

Tabla No. 14

En su área de trabajo, considera como eficaz la gestión y supervisión del personal.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	6	8.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	4	5.71
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	19	27.14
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	28	40.00
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	12	17.14
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

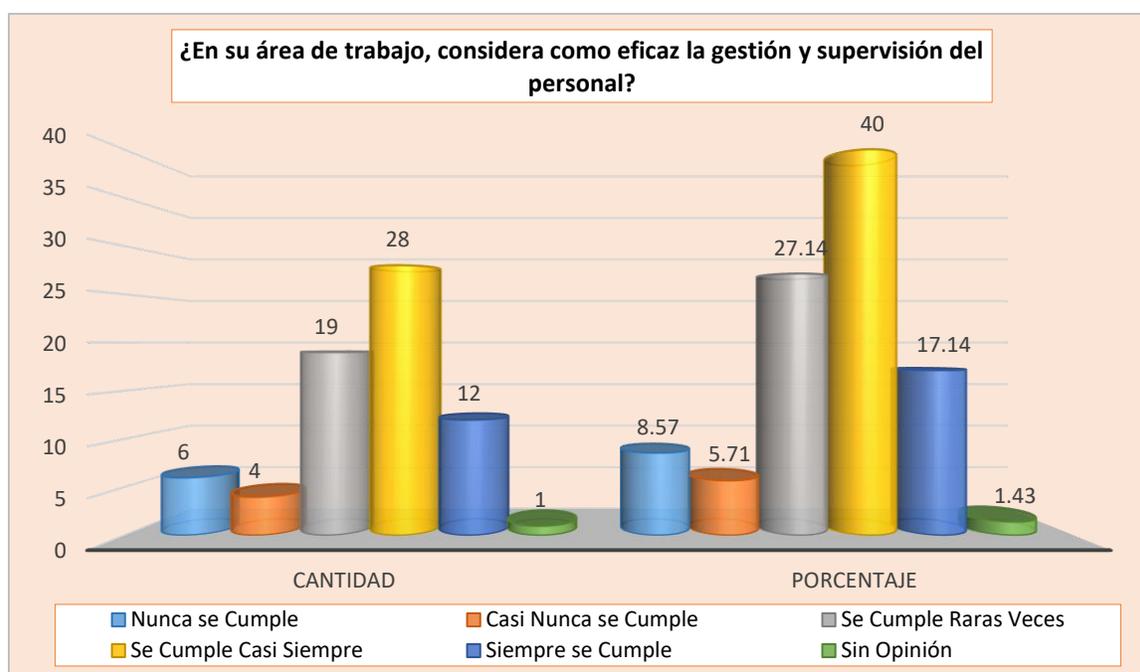


Gráfico Tabla No. 14

El 40% de las personas encuestadas considera eficaz la gestión y supervisión del personal, mientras que el 27.14% dijo que es raras veces, en tanto que para el 17.14%

es eficaz, para el 5.71% considera que casi nunca, el 8.57 plantea que nunca y el 1.43% no opinó.

En base a los resultados obtenidos en el estudio, los colaboradores entienden que, en su área de trabajo, se considera como eficaz la gestión y supervisión del personal, expresado esto por el 89.99 por ciento de las personas encuestadas.

Tabla No. 15

Se propicia en su área la optimización de los recursos y el uso consciente de las herramientas de trabajo.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	6	8.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	3	4.29
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	5	7.14
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	29	41.43
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	25	35.71
6.	SIN OPINION	2	2.86
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

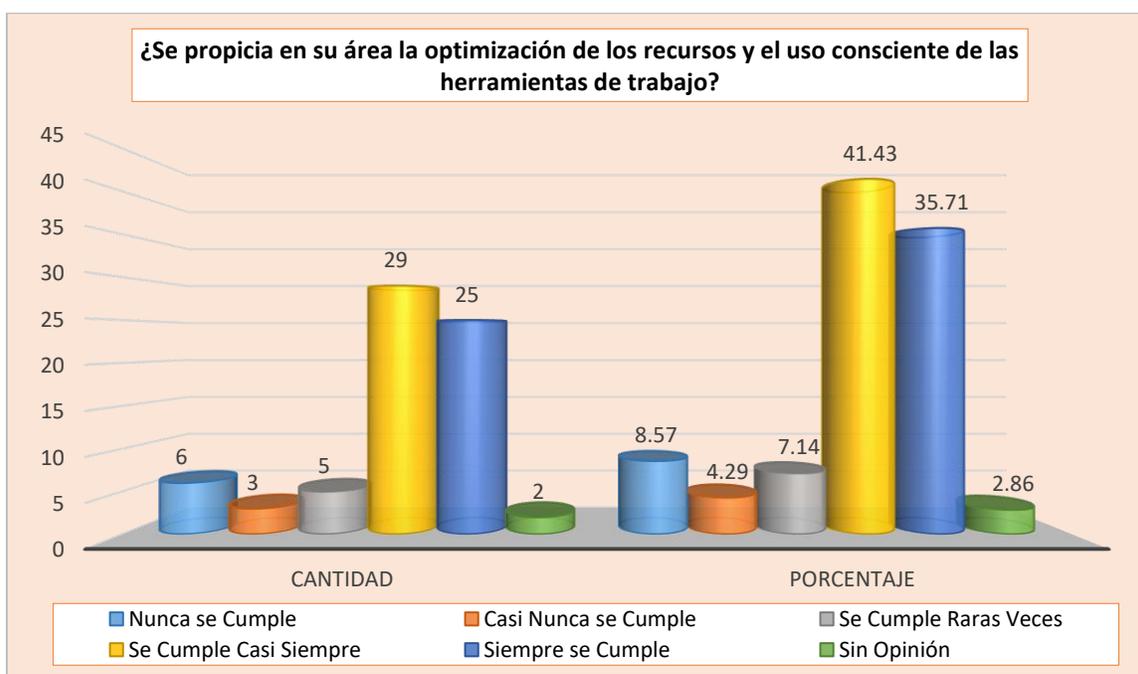


Gráfico Tabla No. 15

En relación a si se propicia la optimización de los recursos y el uso consciente de las herramientas de trabajo en su área el 41.43% de los encuestados expresó que casi

siempre, así mismo el 35.71% reconoce que se propicia, el 7.14% y el 4.29% raras veces y casi nunca respectivamente, contrario al 8.57% que entiende que nunca y el 2.86% no opinó.

Analizados los resultados obtenidos en la investigación, deducimos que se propicia la optimización de los recursos y el uso consciente de las herramientas de trabajo, cuando el 88.57 por ciento así lo manifestó.

Tabla No. 16

Son realizadas en su área capacitaciones continuas para el personal.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	6	8.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	19	27.14
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	21	30.00
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	17	24.29
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	6	8.57
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

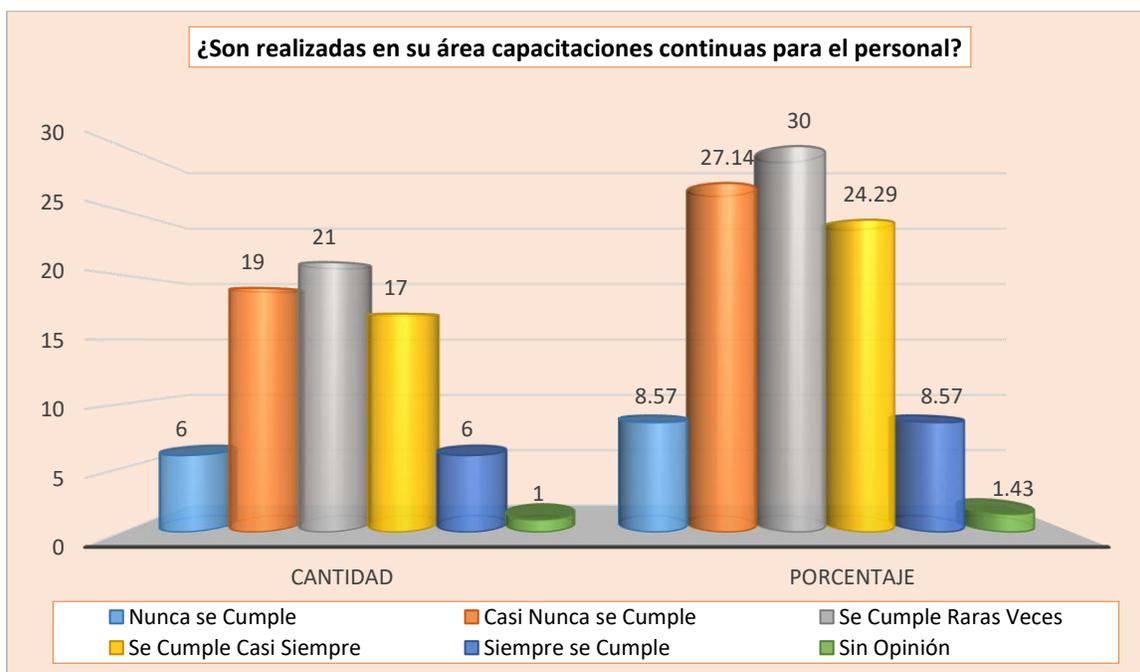


Gráfico Tabla No. 16

El 30% de las personas encuestadas, entiende que raras veces son realizadas en su área capacitaciones continuas para el personal, 27.14% expreso que casi nunca, para el

24.29% casi siempre, en tanto que el solo el 8.57% siente que se cumple, así mismo ese mismo porcentaje manifestó que nunca se cumple y el 1.43% se abstuvo de opinar.

Siendo la capacitación el medio para adquirir, habilidades técnicas, humanas y conceptuales y que ahí radica poseer la destreza para poder lograr un desempeño efectivo para la institución, solo el 30.00 por ciento expreso claramente que el personal no ha recibido tanta capacitación como así lo merece.

Tabla No. 17

El trabajo a delegar por su supervisor es previamente planificado.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	6	8.57
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	4	5.71
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	6	8.57
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	34	48.57
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	17	24.29
6.	SIN OPINION	3	4.29
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

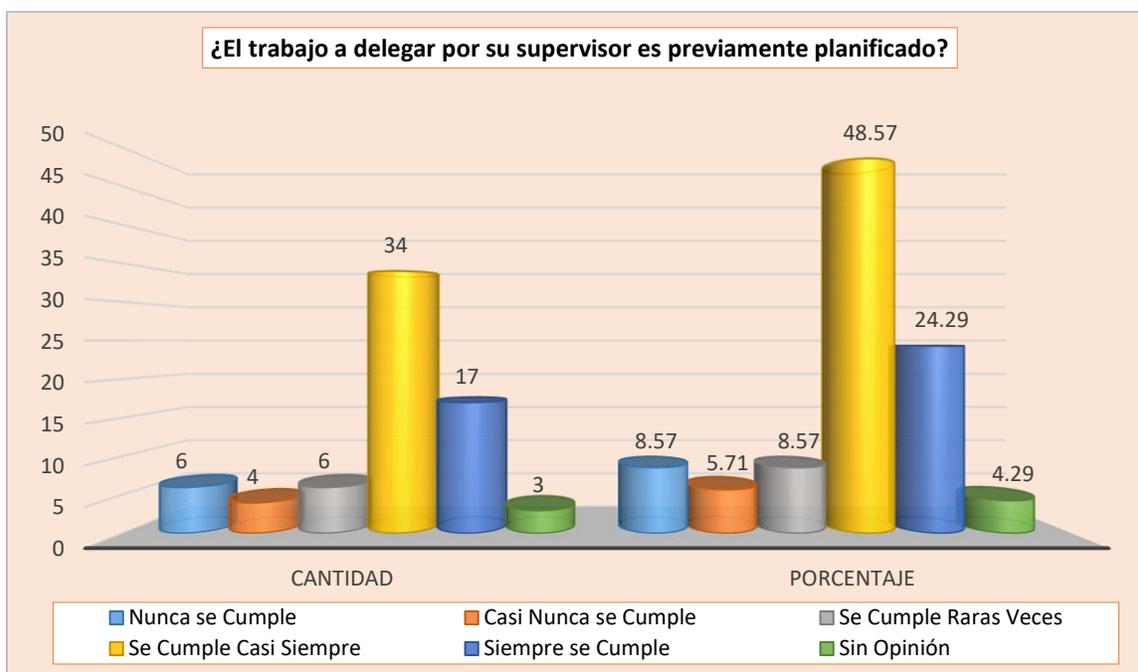


Gráfico Tabla No. 17

De las personas encuestadas el 48.57% considera que casi siempre, el trabajo a delegar por su supervisor es previamente planificado, de la misma forma el 24.29% entiende que siempre se planifica, el 8.57% y el 5.71% plantearon que raras veces y casi nunca,

respectivamente, contrario a esto el 8.57% dijo que nunca se cumple con la planificación previamente y el 4.29% no opinó.

Luego de analizar los resultados del estudio, es evidente que la planificación al momento de delegar es tan solo de un 24.29 por ciento y para el 62.85 por ciento la planificación para delegar no es sistémica.

Tabla No. 18

El supervisor directo de mi área de trabajo da un seguimiento efectivo de las responsabilidades que debe cumplir cada empleado.

No.	Factor de Valoración	Cantidad	Porcentaje (%)
1.	NUNCA SE CUMPLE	2	2.86
2.	CASI NUNCA SE CUMPLE	4	5.71
3.	SE CUMPLE RARAS VECES	12	17.14
4.	SE CUMPLE CASI SIEMPRE	22	31.43
5.	SIEMPRE SE CUMPLE	29	41.43
6.	SIN OPINION	1	1.43
Total		70	100

Fuente: Encuesta aplicada

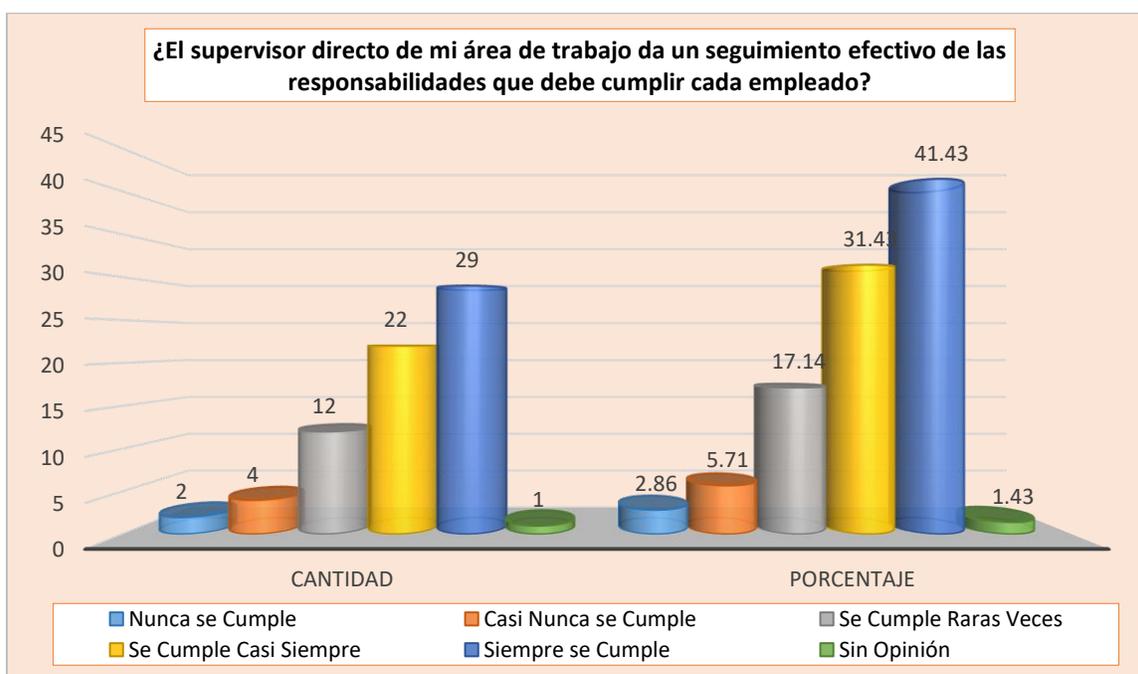


Gráfico Tabla No. 18

De los encuestados el 41.43% considera que siempre el supervisor directo de mi área de trabajo da un seguimiento efectivo de las responsabilidades que debe cumplir cada empleado, de la misma forma el 31.43% esta consiente que casi siempre, por otra parte,

el 17.14% opinó que raras veces, en tanto que el 5.71% casi nunca, así mismo el 2.86% manifestó que nunca se cumple y el 1.43 se negó a firmar.

Fundamentado en los resultados obtenidos, podemos inferir que existe un seguimiento efectivo a las responsabilidades de los colaboradores en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, lo que coadyuva el logro de las metas establecidas.

5.2. Presentación de los hallazgos

El propósito del estudio, es analizar el proceso de supervisión en el desempeño del personal de la Procuraduría General de la República, para el logro de dicho propósito fueron determinadas variables que dieron como resultado, la herramienta de recolección de datos para viabilizar el análisis propuesto en el tema de investigación. Del mismo modo, se crearon los criterios de inclusión y exclusión para la investigación, lo que permitió controlar el ingreso de las personas disponibles para la encuesta realizada, con lo que se hizo posible la objetividad de este estudio.

El estudio indicó factores tanto positivos como negativos en relación al proceso de supervisión en el desempeño del personal, entre los que resaltaremos:

- Debilidades en el proceso de inducción del personal existente y de nuevo ingreso, ya que, parte de los colaboradores expresaron que si recibieron inducción y la otra no.
- Se conocen las responsabilidades con el trabajo.
- Que se no instruye de manera correcta a los colaboradores.
- La evaluación de desempeño laboral, no se realiza de una manera justa.
- No se propicia motivación para la mejora del desempeño laboral.

Lo anterior es un extracto de lo que se detalla a continuación:

Las personas encuestadas consideran que el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño no se ejecuta de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, en virtud de que los colaboradores así lo entienden, aunque el personal no

conoce los procedimientos de supervisión, esto se comprueba en que solo el 20 por ciento de las personas encuestadas expreso conocerlo.

El 35.71 por ciento reconoce que los supervisores en la Sede Central de la Procuraduría General de República conocen su responsabilidad con el trabajo. Así mismo, es importante destacar que el 55.71 por ciento entiende que los supervisores tienen la habilidad de instruir de manera correcta.

En relación al reconocimiento solo el 12.86 por ciento manifestó haber sido reconocido por su desempeño laboral, lo que crea incongruencia con el 38.57 por ciento que considera que la evaluación de desempeño laboral, se realiza de una manera justa y que el 22.86 por ciento del personal evaluado es retroalimentado por su supervisión.

Siguiendo con el orden anterior el 38.57 por ciento, manifestó que la relación actual entre supervisor / supervisado propicia motivación, poniendo en práctica los procedimientos de supervisión, para hacerlo eficaz en un 17.14 por ciento según lo expresaron los encuestados.

CONCLUSIONES

Analizado los datos obtenidos a lo largo de esta investigación y desarrollado los temas resultantes de los objetivos planteados, concluimos que:

- El proceso de supervisión en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, consiste en el sistema de evaluación de desempeño, integrado por técnicas especializadas que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo, haciendo eficaz la gestión y supervisión del personal, aunque estos no se implementan de la manera correspondiente.
- Las consecuencias del proceso de supervisión, según los resultados señalan que los supervisores, aunque retroalimentan medianamente sobre los resultados, no han sistematizado el reconocimiento a la excelencia laboral, para la totalidad de los colaboradores en la Sede Central de la Procuraduría General de la República.
- La relación entre el estilo de supervisión y la valoración efectiva es justa, pero no propicia motivación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores.
- Las conductas que manifiestan los colaboradores con relación a la supervisión directa se debiera mostrar en el fortalecimiento de las áreas de mejora detectadas, a través del proceso y sin descuidar el desarrollo constructivo que establece la interacción supervisor-colaborador.
- La conducta de los colaboradores es positiva en virtud de que el seguimiento a las responsabilidades que debe cumplir cada empleado no es efectivo.

- El estilo de supervisión necesita procurar el estimular a los colaboradores a la búsqueda de soluciones de los problemas que se presentan en el quehacer laboral.
- El tipo de supervisión que se sugiere para mejorar el desempeño laboral es la supervisión creadora, esta estimula y orienta a los colaboradores a buscar creativamente la solución de los problemas. Ya que origina la capacitación y la investigación para refrescar conocimientos y prácticas en el sentido de buscar la superación constante, es decir, insta a desarrollar capacitación de manera institucional e individual, lo cual contribuye al crecimiento personal y profesional del colaborador, y en consecuencia se beneficia el desempeño laboral en la Sede Central de la Procuraduría General de la República.

SUGERENCIAS

Al finalizar esta investigación sobre el análisis del proceso de supervisión en el desempeño del personal de la Procuraduría General de la república en el periodo mayo-julio del año 2016, señalamos las áreas de mejoras encontradas y sobre las que enunciaremos recomendaciones tendentes a contribuir con su fortalecimiento, por lo que la Procuraduría General de la República debe:

- Fortalecer el proceso de supervisión para que los trabajadores puedan ser valorados en su desempeño en la justa dimensión de su compromiso laboral dentro de la institución, aplicando evaluaciones para descubrir debilidades y fortalezas.
- Crear un sistema efectivo de retroalimentación y diseñar un sistema de reconocimiento a la excelencia en el desempeño laboral.
- Impulsar la valoración efectiva para el fortalecimiento de la relación existente entre el estilo de supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores, buscando que cada supervisor se crezca con cada supervisado.
- Propiciar una conducta positiva de los colaboradores como un medio de avivar en todos los empleados la motivación, haciendo promociones y optimizando los recursos y las herramientas de trabajo.
- Procurar que, de forma imperativa en la Sede Central de la Procuraduría General de la República, asuma el estilo de la supervisión creadora, en pos de estimular y orientar a los colaboradores en la búsqueda de soluciones creativa de los problemas laborales.

- Definir con atención las etapas del programa de inducción que incluye: Las etapas, las actividades, los recursos que se utilizan para su ejecución, en virtud de que, con el programa de inducción bien definido y claro, el servidor público de nuevo ingreso, se integrara en el menor tiempo posible a sus actividades de trabajo, adaptándose rápidamente al mismo.
- Orientar la capacitación del personal al sistema por competencias laborales, lo cual, es clave en la organización del personal de una empresa, y constituye la integración del capital de éxito y de los problemas acumulados, lo que conduce a lo que se llama desempeño efectivo, definido por Mertens, L. (2003), como la capacidad de la organización, empresa o del individuo para atender los elementos de éxito y fracaso.
- Introducir en el proceso de implementación de los manuales a todos los colaboradores desde bajo nivel hasta los de más jerarquía, todos deben ser conscientes de la importancia de estos manuales y aplicarlos sin restricción alguna, en virtud de que, para una implementación exitosa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional de todos los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos para Alto Desempeño. 3era. Reimpresión. Editorial Trillas, México. 1980. p.165.
- Bachenheimer, Herman. Selección De Personal.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). La Carta Iberoamericana de la Calidad (2008). Aprobada del 26 y 27 de junio de 2008.
- Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". México: 1994. Pp. 36
- Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. 2009, Novena Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.
- García, M. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2, Número 9 febrero-marzo 2001. Pág. 3.
- Garrido, J. La tecnología: aliadas del desempeño laboral. 2015.
- George Bohlander, Scott Snell, Artur Sherman. Administración de Recursos Humanos. 2001. International.
- Ingram, D. Modelos y teorías de supervisión. 2013.
- Institución de Administración Pública Europea. Guía de Implementación del Marco Común de Evaluación (Metodología CAF). 2013, Tercera Edición.
- International Thompson Editores. México
- Koontz, H. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.

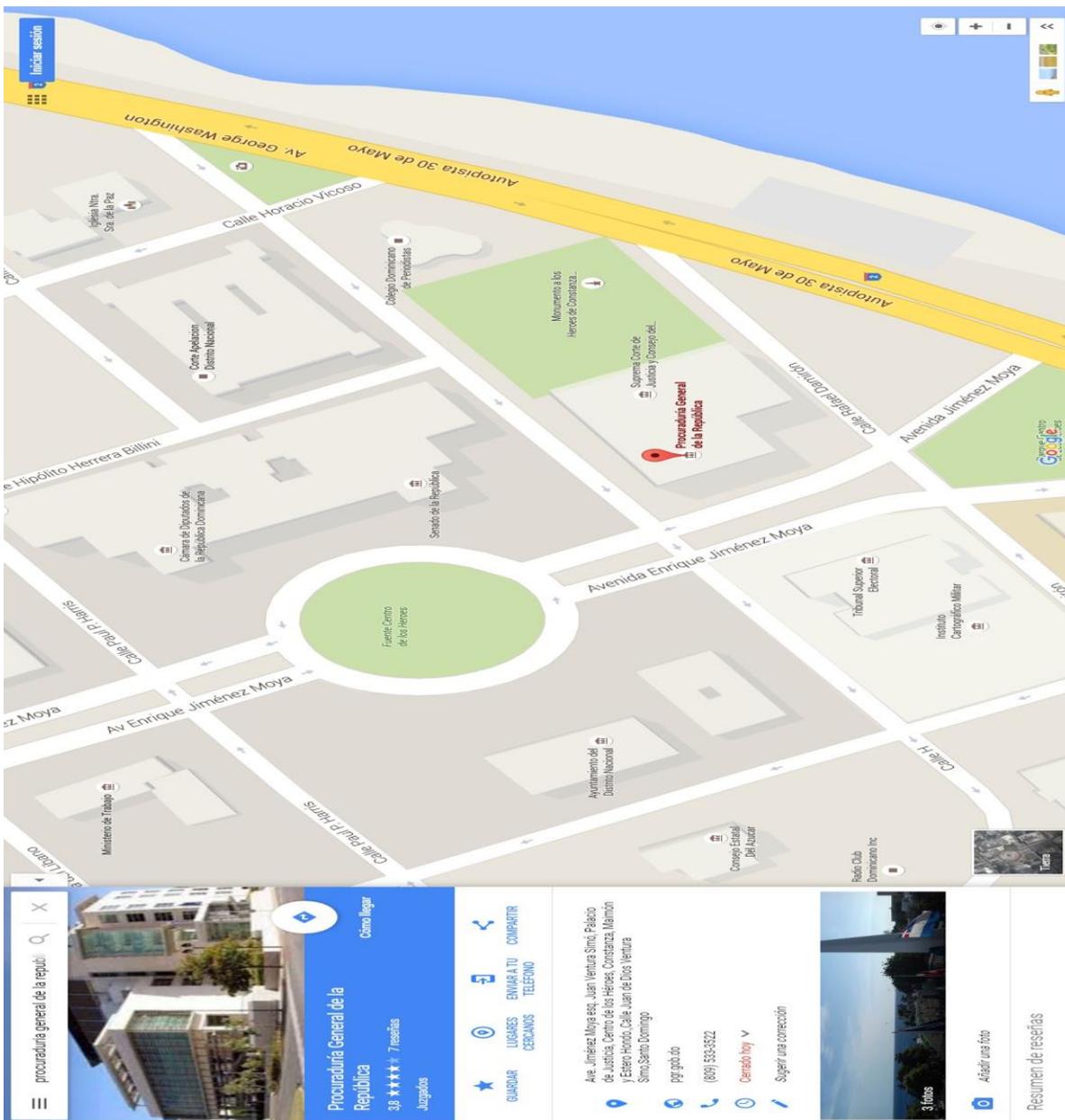
- Lily B. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. 2012.
- Ludeña, A. La Formación por Competencias Laboral, 2004.
- Ministerio de Administración Pública (MAP). Ley-No.41-08 sobre Función Pública. 2008.
- Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). 2003.
- Nelson, B. 1001 formas de motivar a los empleados. 1997. Editorial: Norma. Venezuela.
- Newstrom, J. W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 2011. Decimotercera edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. México.
- Optimiza la eficiencia de tu empresa, El blog de WorkMeter. 2013.
- Reglamento (Decreto) No. 251-15 Reclutamiento y Selección.
- Reglamento (Decreto) No. 523-09 Relaciones Laborales en la Administración Pública.
- Robert L. Mathis. John H. Jackson. Administración de Recursos Humanos. 2003.
- Stoner, James A.F. (1996. Administración (6^a ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Thompson Editores S.A. México
- Werther, W. B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.

Páginas WEB

- a) <http://www.freelibros.org/administracion/supervision-5ta-edicion-stephen-p-robbins-y-david-a-decenzo.html>
- b) <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-teoria-y-practica/>
[http://www.blogs.ya.com/padilla/files/ABS_Tema_6_Gestion_del_Desempeno.](http://www.blogs.ya.com/padilla/files/ABS_Tema_6_Gestion_del_Desempeno)
- c) <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- d) <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>

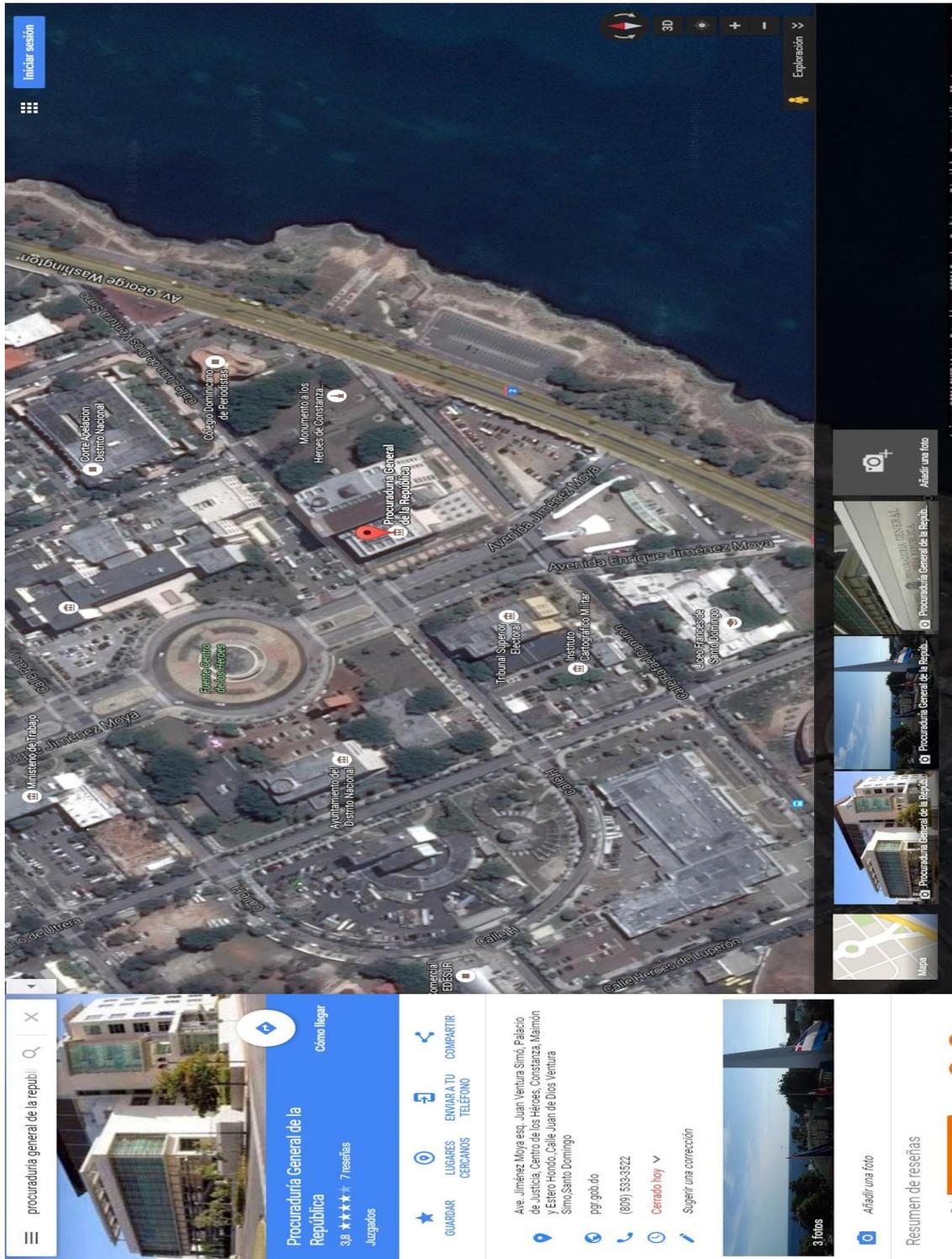
ANEXOS

Mapa Ubicación Procuraduría General de la República.²⁴



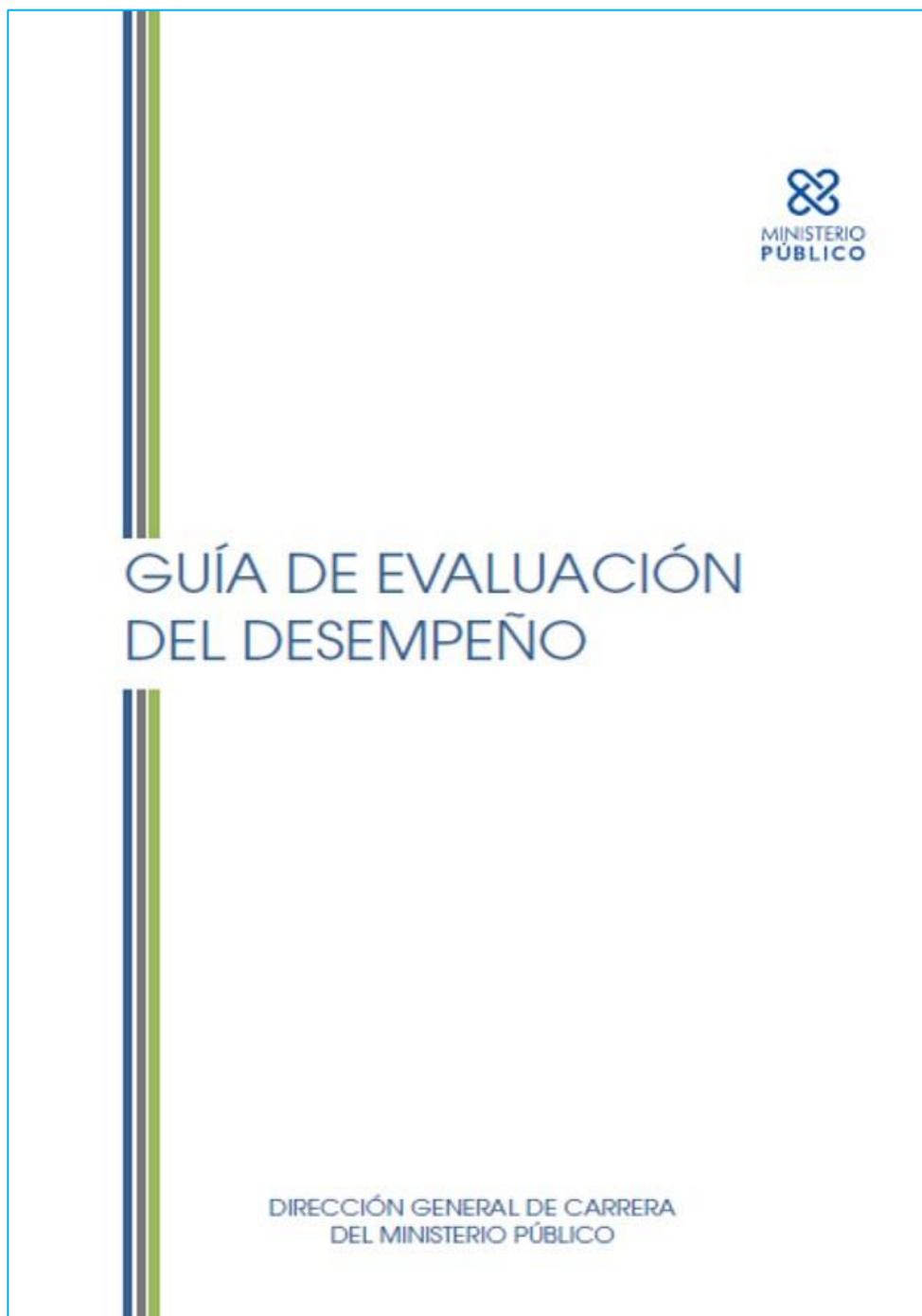
²⁴ Google Maps. <https://maps.google.com.do/>

Mapa Ubicación Procuraduría General de la República.²⁵



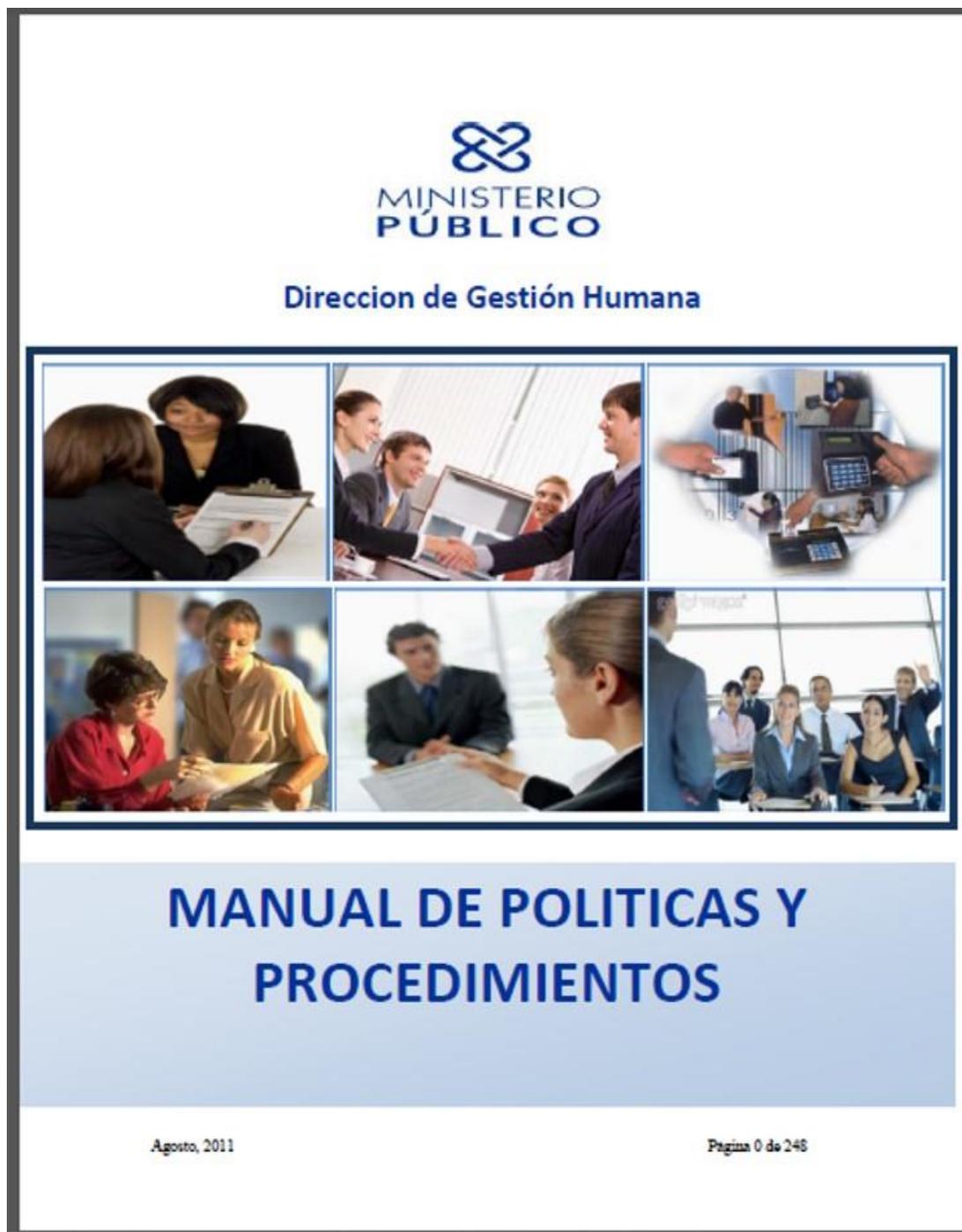
²⁵ Ídem página 23

Anexo No. 2: GUÍA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



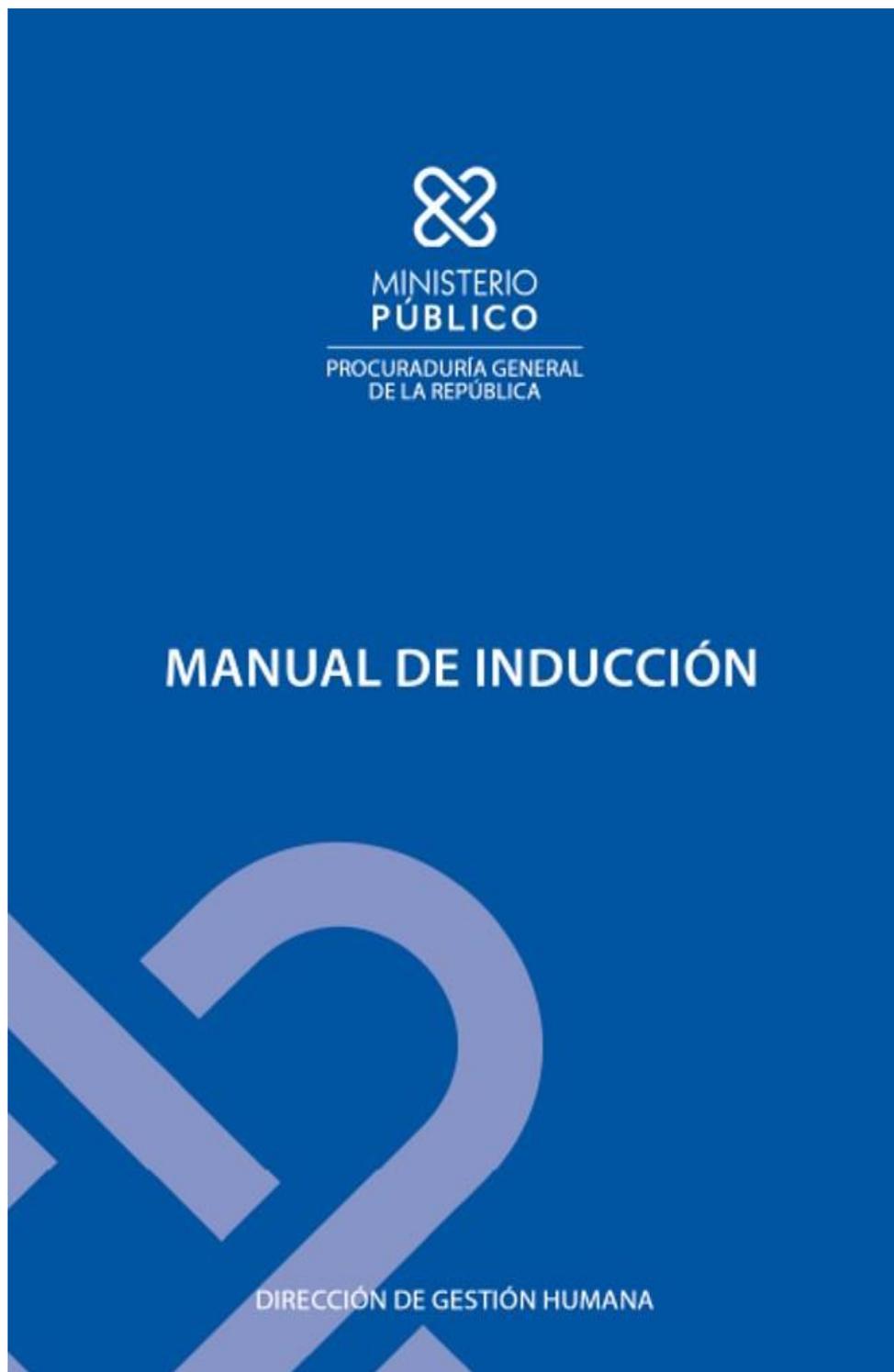
DISPONE EN: www.pgr.gob.do

Anexo No. 3: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



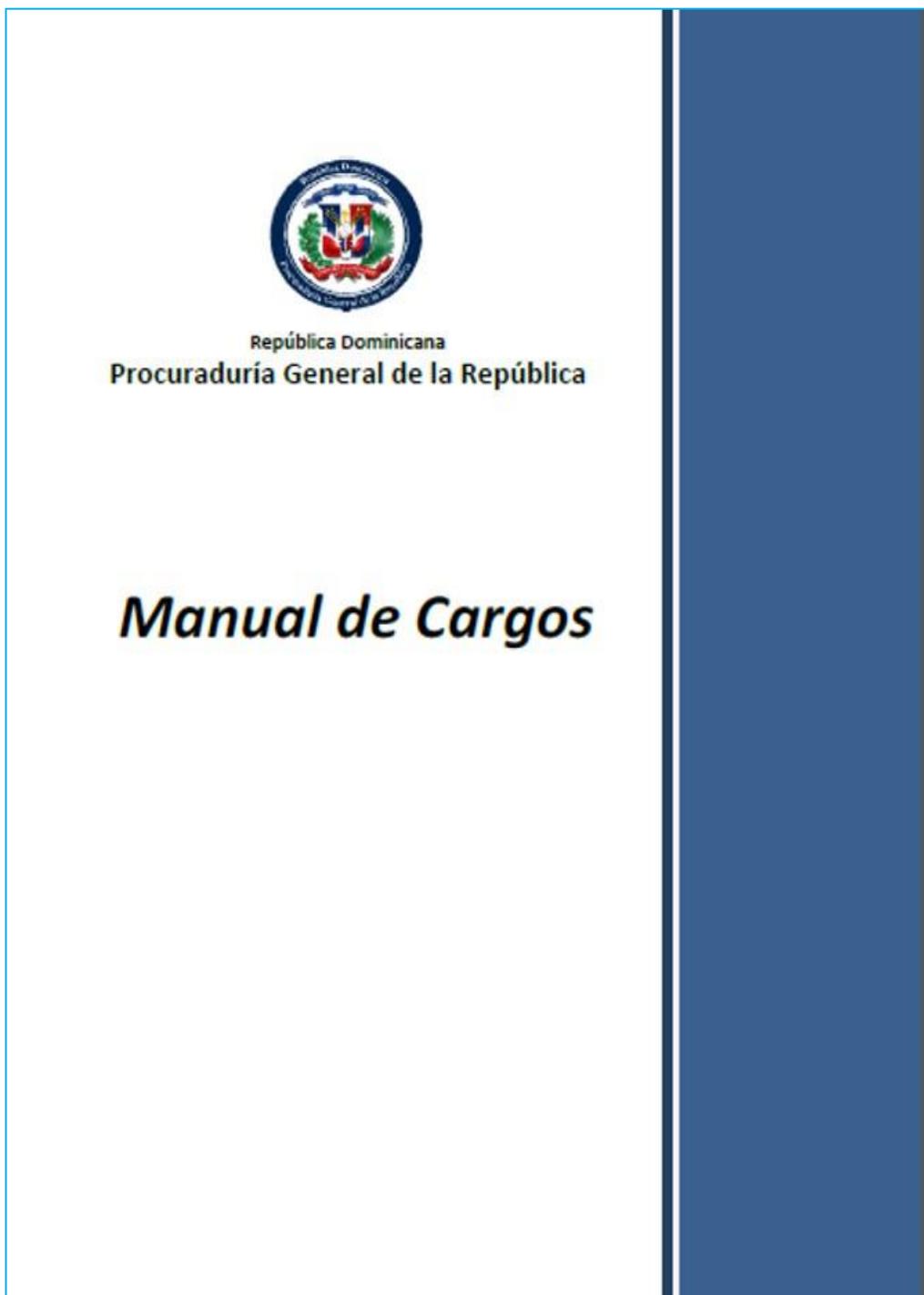
DISPONE EN: www.pgr.gob.do

Anexo No. 4: MANUAL INDUCCIÓN 2016



DISPONE EN: www.pgr.gob.do

Anexo No. 5: MANUAL CARGOS PGR



DISPONE EN: www.pgr.gob.do

Anexo No. 6: HERRAMIENTA RECOLECCION DE DATOS

Objetivo: Recolectar información que permita identificar oportunidades de mejora en el proceso de supervisión y desempeño del personal de la Procuraduría General de la República (P.G.R).

Indicaciones: Esta encuesta es anónima. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) la respuesta que considere más apropiada, donde el 1 es el nivel de respuesta con menor frecuencia en la ejecución de las actividades departamentales, y el número 5 es el nivel de respuesta de mayor frecuencia. La objetividad en las respuestas permitirá obtener de la presente encuesta, resultados que puedan propiciar mejoras favorables en la Gestión de Personal.

Datos Generales:

- 1- Edad: 20 a 25 años () 26 a 30 () 31 a 45 () 46 o más ()
- 2- Tiempo en la empresa: 1 a 3 años () 4 a 6 () 7 o más ()
- 3- Posición actual: Supervisor/a () Supervisado/a ()

Consideraciones de la supervisión actual:

No	Factores a evaluar	1 NUNCA SE CUMPLE	2 CASI NUNCA SE CUMPLE	3 SE CUMPLE RARAS VECES	4 SE CUMPLE CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE SE CUMPLE
1	¿En la P.G.R. el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño se ejecuta de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos?					
2	¿Conoce el personal de trabajo los procedimientos de supervisión de personal que actualmente están establecidos en la P.G.R.?					
3	¿Su supervisor directo conoce cuáles son sus responsabilidades de trabajo?					
4	¿Los empleados de la P.G.R. al ingresar a la institución reciben una inducción del puesto a desempeñar?					
5	¿Es reconocido el personal de trabajo por su desempeño laboral?					

No	Factores a evaluar	1 NUNCA SE CUMPLE	2 CASI NUNCA SE CUMPLE	3 SE CUMPLE RARAS VECES	4 SE CUMPLE CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE SE CUMPLE
6	Su supervisor directo tiene la habilidad de instruir de manera correcta en el logro de las metas departamentales propuestas					
7	¿En la evaluación anual de desempeño laboral, entiende usted que su supervisor directo realiza una evaluación justa?					
8	¿En la evaluación anual del desempeño laboral, entiende usted que su supervisor directo realiza retroalimentación de los resultados obtenidos con cada uno de sus empleados bajo su cargo?					
9	¿La relación actual entre su supervisor y usted propicia una motivación en la mejora de su desempeño laboral?					
10	¿Se ponen en práctica los procedimientos de supervisión de personal que actualmente existen en la P.G.R?					
11	¿En su área de trabajo, considera como eficaz la gestión y supervisión del personal?					
12	¿Se propicia en su área la optimización de los recursos y el uso consciente de las herramientas de trabajo?					
13	¿Son realizadas en su área capacitaciones continuas para el personal?					
14	¿El trabajo a delegar por su supervisor es previamente planificado?					
15	¿El supervisor directo de mi área de trabajo da un seguimiento efectivo de las responsabilidades que debe cumplir cada empleado?					

Leyenda: P.G.R: Procuraduría General de la República.

Puede usted comentar o sugerir algún aspecto que considere sea necesario mejorar de los procedimientos de supervisión de personal actual en la Procuraduría General de la República.
