

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

**“MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, QUE
CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS
PENALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

CRISTHIAN DEL SOCORRO, ARGEÑAL FONSECA

MAYRA LORENA PEÑA MIRANDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General	: Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Lic. Nixón Rogelio Hernández Vásquez
Secretario	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Administración	: Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador de Seminario de Graduación	: Lic. Rafael Arístides Campos
Coordinador General de Procesos de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Docente Director	: Mae. Oscar Noé Navarrete Romero
Jurado Examinador	: Lic. Esaú Artiga Mejía
Docente Asesor	: Lic. Rodolfo Santos Velásquez

AGRADECIMIENTOS

Un regalo de Dios y la Virgen Santísima, que he recibido este día, así como la tenacidad, dedicación y entereza para todos los momentos de este proyecto de vida. A mi padre **Cristóbal** (que verá desde el cielo mi logro) y mi madre **Zulma** por ser un apoyo incondicional y que con tanto esfuerzo formaron el hábito de estudio y espíritu de superación. A **Valeria** por acompañarme en tantos años de estudio, **Suyen** y **Ninoska** por apoyarme en cada decisión. **Edwin**, si no hubieras creado una motivación en mí para ingresar a esta prestigiosa Universidad y toda la ayuda recibida, para el debido proceso de ingreso, inclusive en recursos tecnológicos, esto no sería posible. Lorena, Sthepanie y Sara, que estuvieron conmigo en este recorrido, durante el cual su apoyo fue incondicional. A todos los catedráticos que estuvieron pendientes de mi formación académica, así como Lic. Rodolfo Santos quien, con su conocimiento y experiencia, asesoró la realización de este trabajo de investigación.

Cristhian del Socorro Argeñal Fonseca

Agradezco y dedico primeramente a Dios por darme sabiduría, valentía y paciencia para enfrentar los obstáculos que se me presentaron en el camino, por darme fuerza y fe en lo que me parecía imposible, por la bendición de culminar una de mis metas. **A mi hijo** Gerson Peña por ser el motor y el sol de mis días. **A mi padre** Mario Peña por su amor y porque en algún momento de la carrera me motivo a seguir adelante. **A mi madre** María Miranda por su cariño, **A mi tía** Dora de Mejía por su apoyo incondicional y cariño. **A mi abuelita** Úrsula Peña por su espíritu de valentía, por sus oraciones que siempre necesite y necesitaré, su apoyo incondicional, moral y espiritual, por creer en mí cuando todo parecía derrumbarse. **A mi abuelita** Valentina Miranda por su amor, por su ejemplo de fortaleza. **A mi compañero de aventuras** Javier Peña por su apoyo incondicional. **A mis amigas** Estela Molina (Q.E.P.D.) Y Karla Mejía con quienes emprendí esta carrera. **A mis familiares y amig@s** que me apoyaron moralmente en algún momento. **A mi compañera de Tesis** Cristhian Argeñal, por su amistad, por el tiempo compartido en este proceso de la carrera, por su dedicación y valentía. **A los catedráticos** de la Universidad, con quienes inscribí materias, por su apoyo, paciencia, tiempo y dedicación en la enseñanza que nos brindaron.

Mayra Lorena Peña Miranda

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CONTENIDO DEL TRABAJO.....	iv
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES Y MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	1
A. Generalidades de la Dirección General de Centros Penales	1
1. Antecedentes	1
2. Competencias de la Dirección General de Centros Penales.....	3
3. Misión	8
4. Visión	9
5. Objetivos Institucionales	9
6. Planes Estratégicos.....	10
7. Estructura Organizativa.....	15
8. Marco Legal e Institucional	17
9. Marco de Referencia	23
B. Generalidades de la evaluación del desempeño.....	24
1. Objetivo de la Evaluación del Desempeño	24
2. ¿Qué se debe medir?	24
3. Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño.....	25
C. Generalidades de la evaluación por competencias	25
1. Conceptos.....	26
2. Evaluación por Competencias Laborales	26
3. Antecedentes de la Evaluación por Competencias.....	29
4. Objetivos de la Evaluación por Competencias.....	30
5. Clasificación de Diferentes Tipos de Competencias.....	30
6. Identificación de competencias laborales.....	31
7. Importancia	31

8. Proceso de Capacitación	32
9. Métodos de la Evaluación	33
10. Modelo por Competencias	35
D. Generalidades del método de evaluación 360 grados	37
1. Evaluación.....	37
2. Evaluación 360 Grados	37
3. Tipos de Evaluación.....	38
4. Importancia	39
5. Etapas del proceso de Evaluación del personal y Desempeño de 360 Grados	40
6. Ventajas.....	43
7. Desventajas	43
E. Motivación.....	44
1. Definición.....	44
2. Motivación Laboral.....	44
3. Clases de Motivación y Tipos de Modelos Aplicables	45
4. Motivación Laboral.....	45
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVUALUACIÓN POR COMPETENCIAS, DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.	48
A. Importancia	48
B. Objetivos.....	49
1. General	49
2. Específicos	49
C. Metodología de la investigación	49
1. Métodos.....	50
2. Tipo de investigación	51
3. Diseño de la investigación	51
4. Fuentes de Información.....	52
5. Técnicas e instrumentos de la recolección de información.....	52
6. Ámbito de la investigación.....	54

7. Objeto de Estudio.....	54
8. Unidad de análisis	54
9. Universo y Muestra.....	54
10. Procesamiento de la Información.....	58
D. Descripción del diagnóstico actual de la Dirección General de Centros Penales.....	59
1. Análisis de la entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos.	59
2. Análisis de la encuesta realizada a los empleados de la institución.....	62
E. Alcances y Limitaciones.....	71
1. Alcances	71
2. Limitaciones.....	71
F. Conclusiones y Recomendaciones.....	72
1. Conclusiones	72
2. Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y MÉTODO 360 GRADOS, QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.	75
A. Importancia de la Propuesta.....	75
B. Objetivos de la Propuesta	77
1. Objetivo General	77
2. Objetivos Específicos.....	77
C. Alcance	78
D. Beneficios	78
1. Para la Institución.....	78
2. Para el Empleado.....	79
3. Para el Usuario	79
E. Políticas Generales del Programa	79
F. Metodología para la Propuesta del modelo de Evaluación 360 grados	80
1. Descripción de la evaluación por competencias, utilizando como instrumento la Evaluación 360 grados.	80
2. Conformación de un comité directivo evaluador	82

G. Propuesta del modelo para la evaluación por competencias y método 360 grados, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral, de los empleados que integran la Dirección General de Centros Penales.....	84
1. Introducción	84
2. Objetivos del Modelo de Evaluación 360 Grados	85
3. Políticas de Implementación	85
4. Fases de la propuesta del modelo.....	86
5. Lineamientos para la implementación del modelo de evaluación por competencias. 87	87
6. Estrategias Aplicadas a la Evaluación del Desempeño.....	87
7. Aplicación del modelo de evaluación por competencias, con el Método 360 Grados. 88	88
8. Identificación de las Competencias.....	89
9. Sistema de Evaluación de Desempeño 360° Cuadro Ponderación de Factores	90
10. Formularios para la Evaluación por Competencias, Método 360 Grados	94
11. Normas	107
H. Implementación del modelo evaluación de competencias por 360 grados.....	108
1. Objetivos	108
2. Políticas de Implementación	109
3. Lineamientos para la implementación de la evaluación por competencias 360 grados	109
4. Plan de acción	110
5. Determinación de necesidades de desarrollo	111
6. Seguimiento y continuidad de la implementación del modelo	114
7. Control y evaluación del modelo	115
I. Presupuesto para el plan de implementación del modelo	117
J. Cronograma de actividades, para la implementación del modelo	117
K. Bibliografía	119

Anexos

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Situación Jurídica D.G.C.P.	5
Ilustración 2: Delitos de mayor incidencia.....	6
Ilustración 3: Nivel académico de población privada de libertad	7
Ilustración 4: Clasificación de Internos por sexo	7
Ilustración 5: Domicilio de población interna.....	8
Ilustración 6: Mapa de Procesos	15
Ilustración 7: Marco Institucional D.G.C.P.	22
Ilustración 8: Clasificación Competencias Laborales	27
Ilustración 9: Competencias según Puesto	28
Ilustración 10: El Modelo de Evaluación de 270° de Dopp Consultores.....	39
Ilustración 11: Etapas de la Evaluación 360 Grados.....	42
Ilustración 12: Muestra Estratificada del Personal Administrativo y Operativo	57
Ilustración 13: Esquema de Evaluación 360 grados	81
Ilustración 14: Tabla de personal Administrativo.....	89
Ilustración 15: Tabla de personal Operativo	89
Ilustración 16: Competencias a Evaluar para el nivel Administrativo.....	90
Ilustración 17: Competencias a Evaluar para el nivel Operativo	90
Ilustración 18: Tabla de ponderación según calidad del Evaluador.....	91
Ilustración 19: Tabla rango de puntos	92
Ilustración 20: Tabla de Categorías	92
Ilustración 21: Tabla de descripción ponderación de factores	93

RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección General de Centros Penales, desde 2006 pertenece al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, que surge con la necesidad de reformulación de las instituciones de tratamiento penitenciario, así como el fortalecimiento institucional para las personas privadas de libertad, acordes a los parámetros constitucionales y legales.

Actualmente, contribuyen al proceso de rehabilitación, educativo, psicológico y reinserción social a través de programas de tratamiento; Estos se desarrollan por medio de la ejecución de planes de Fuerza de Intervención en Prisiones, Seguridad Tecnológica, Plan de Reducción del Hacinamiento Penitenciario, Estrategias de Rehabilitación y Proyecto Yo Cambio.

La Dirección General de Centros Penales, no contaba con estudios anteriores en la Evaluación por Competencias, para tener una referencia de la situación laboral de sus empleados, puesto que hasta el año 2008, se los proporcionaba el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública; Todo esto en lo que se refiere a sus conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y conductas, por lo que se contó con la Jefa del Departamento de Recursos Humanos, de las jefaturas y demás empleados para conocer y evaluar la entidad.

El objetivo principal de la presente investigación fue coadyuvar a la institución, así como al desempeño laboral, por medio de herramientas que contribuyeran a fortalecer la Evaluación por Competencias a través de factores que afecten el rendimiento del personal.

Para realizar la presente investigación de tipo correlacional, fue necesario recolectar información de fuentes primarias, que se obtuvieron mediante instrumentos como: La entrevista realizada a la Jefa del Departamento de Recursos Humanos y al Subdirector

General Administrativo de la Dirección, para obtener información sobre métodos, instrumentos e información generalizada.

También, se utilizó la encuesta; Esta técnica, permitió obtener datos relevantes del objeto de estudio, haciendo uso de la población total; Con esta técnica fue posible hacer un diagnóstico de las necesidades existentes y poder definir la situación de la Evaluación por Competencias en la institución.

Así mismo, se utilizaron fuentes secundarias como libros, leyes, páginas web que respaldan la información. Finalmente, después de analizar e interpretar la información obtenida de la situación actual sobre la Evaluación por Competencias, se establecieron conclusiones y recomendaciones, que dentro de las principales se obtuvieron:

La evaluación 360 grados pretendió dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más cercano a la realidad posible, midiendo sus competencias al obtener aportes desde distintos ángulos en la Dirección General de Centros Penales.

El Plan de implementación constituyó una guía que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo, este instrumento sirve para medir el rendimiento bajo el modelo 360 grados, para desarrollar al personal de la institución, respetando los lineamientos establecidos.

Por lo que se recomendó, crear un comité evaluador, el cual, con los respectivos lineamientos, dio seguimiento a todo el proceso, así como la implementación de la evaluación por competencias basada en el modelo 360 grados, utilizando la guía, formularios, hojas de resultado, esenciales en el desarrollo del proceso.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas y así mismo las privadas tienen el deber de actualizarse y responder a las necesidades del talento humano, de esta manera como entidad se lograron las metas y objetivos propuestos, pero solo se obtuvo con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y eficaz.

La evaluación por competencias es un proceso útil que consiste en estimar el grado de eficiencia y eficacia con que el personal desarrolla las actividades en su puesto de trabajo, así como habilidades que debe poseer.

Como resultado se ha desarrollado el trabajo denominado “MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”, fue seleccionado como tema de estudio, debido a la importancia e incidencia que tiene la gestión del personal en la organización para lograr las metas y objetivos de esta. Por tal motivo, dentro de la Evaluación por Competencias, constituye la base para el desarrollo del talento humano, el cual contribuye al fortalecimiento de los intereses individuales, convirtiéndolos en intereses organizacionales.

Por lo tanto, fue importante brindar a la Dirección General de Centros Penales, un Modelo de Evaluación por Competencias donde la valoración le permitió establecer con precisión las deficiencias que pudieran existir en un período determinado.

CONTENIDO DEL TRABAJO

A continuación, se detalla cada uno de los capítulos que contiene el documento.

CAPÍTULO I: Contiene un Marco de Referencia sobre las generalidades de la Dirección General de Centros Penales así mismo se detallan aspectos relacionados a la evaluación por competencias citando definiciones de diferentes autores y el aporte del grupo investigador, posteriormente se dio a conocer la teoría del modelo de evaluación por competencias y el método de evaluación 360 grados para el fortalecimiento del desempeño laboral, los cuales fueron básicos para la realización de este trabajo de graduación; En el cual se describió la importancia y los beneficios que cada uno de ellos proporcionaba a la institución.

CAPÍTULO II: Comprende el diagnóstico de la situación actual que se realizó a través de la investigación de campo, mediante un cuestionario dirigido a los empleados y entrevista a personal de jefatura, con el objetivo de conocer la situación actual de Dirección General de Centros Penales y de esta manera se determinó las necesidades de mayor atención, según los resultados obtenidos, con los cuales se elaboraron las conclusiones y recomendaciones, que son la base para la propuesta de la Evaluación por Competencias para fortalecer el desempeño laboral.

CAPÍTULO III: Instruye una propuesta de evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Dirección General de Centros Penales, el cual contiene un plan de acción para la ejecución del modelo de fortalecimiento, en donde se describe cada uno de los factores a evaluar, los objetivos, las estrategias y el personal encargado de la ejecución.

Finalmente, el documento muestra la bibliografía consultada y anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES Y MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360 GRADOS.

A. Generalidades de la Dirección General de Centros Penales

DIRECCIÓN: 7° Avenida Norte y pasaje N° 3, Urbanización Santa Adela, Edificio PRODISA, 2° nivel, San Salvador.

1. Antecedentes

La Dirección General de Centros Penales (D.G.C.P.), se fundó en el año de 1952 designada en la Ley del Presupuesto, bajo el nombre de Dirección General de Prisiones y adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores¹. Desde el año 2006 es una dependencia del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

El cumplimiento de las metas quinquenales plasmadas en el plan estratégico 2009-2014, entre sus componentes esta: infraestructura, seguridad, fortalecimiento institucional y programas de tratamiento. Estos componentes están siendo llevados a través de la ejecución de los planes de Fuerza de Intervención en Prisiones, Plan Cero Corrupción, Fortalecimiento de la Escuela Penitenciaria, Seguridad Tecnológica, Plan de Reducción del Hacinamiento Penitenciario, Plan de Inversión, Estrategias de Rehabilitación, Proyecto “YO CAMBIO” y Mesas de la Esperanza.

La Dirección eficiente promovió las reformas legales, la reformulación de las instituciones de tratamiento penitenciario, el fortalecimiento institucional y con el esfuerzo de todo el personal dan como resultado una perspectiva para el sistema penitenciario y para las personas privadas de libertad, acorde a los parámetros constitucionales y legales.

¹ http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=431-Historia-de-la-DGCP-Dirección-General-de-Centros-Penales

Se legalizó el Consejo Consultivo de la Escuela Penitenciaria, el cual está integrado por la Dirección General de Centros Penales, Director de la Escuela Penitenciaria, Consejos Criminológicos Central y Regional, Procuraduría General de la República, Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.

La Dirección General de Centros Penales, es la institución encargada de la política Penitenciaria en El Salvador por medio del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, así como la organización, funcionamiento y control de los Centro Penitenciarios.

La Dirección General de Centros Penales se fundó en 1952², designada en la Ley de Presupuesto bajo el nombre de Dirección General de Prisiones, y adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores, posteriormente en el año 1956, se dio la separación del Ministerio de Justicia con el Ministerio de Relaciones Exteriores. Al crearse la Secretaría de Justicia, dicha Dirección se convirtió en Dirección General de Centros Penales, cuyas funciones se encontraban reguladas por la Ley de Régimen de Centros Penales y de readaptación; Actualmente las funciones de la Dirección General de Centros Penales son reguladas por La Ley Penitenciaria.

Al desaparecer el Ministerio Justicia, la Dirección General de Centros Penales pasó a formar parte del Ministerio del Interior. Con la fusión del Ministerio del interior y el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, la Dirección General de Centros Penales pasó a formar parte del Ministerio de Gobernación.

En diciembre 2006, se creó una nueva cartera de estado y fue a partir de esa fecha que la Dirección General pasó a formar parte del nuevo Ministerio.

² http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=431-Historia-de-la-DGCP-Dirección-General-de-Centros-Penales

A principios del año 2015, la Dirección General de Centros Penales, implementó el programa “Cero dineros” con el propósito de evitar el ingreso de dinero en efectivo en todo el sistema penitenciario salvadoreño. Desde el año 2013, Centro Penales instaló en todos los reclusorios del país, un sistema de teléfonos de línea fija para uso de los reos, con esos teléfonos los privados de libertad pueden hacer llamadas a sus familiares con previa solicitud que deben realizar ante las autoridades del Centro Penitenciario donde se encuentran reclusos.

Dentro de la Dirección General la máxima autoridad es el Director General, y quien lo nombra a él, es el Ministro de Justicia y Seguridad Pública.

2. Competencias de la Dirección General de Centros Penales

La entidad en cumplimiento con lo establecido en el Art. 2 de la Ley Penitenciaria, se encarga de formar privados de libertad readaptándolos, proporcionando condiciones favorables para re insertarlos a la sociedad.

Según el Art. 3 de la Ley Penitenciaria, la Dirección General tiene por misión velar por los centros penitenciarios, la prevención de los delitos, así como la custodia de los detenidos.

Garantizar el cumplimiento de las leyes penitenciarias, de las decisiones judiciales en la etapa de ejecución de la pena y medidas de seguridad; Así como la aplicación de la detención provisional.

La Dirección General de Centros Penales también organiza patronatos o asociaciones civiles, proporcionando de esta manera asistencia social o programas de asistencia.

Y todas aquellas actividades permitidas dentro de los centros penitenciarios, pudiendo estas ser de carácter educativo, económico, social, moral, religioso u otros autorizados por la Dirección General de Centros Penales o el Ministerio de Justicia.

Todas las actividades realizadas por las entidades de asistencia con participación de los internos, son evaluadas anualmente por la Dirección General de Centros Penales, con el fin de determinar la modificación, mantenimiento o cese de las actividades de patronato o asociación, previo informe que emite el Consejo Criminológico.

- Servicios al Ciudadano: -Emisión de Antecedentes Penales³, la Dirección General cuenta con cuatro sucursales a nivel nacional de atención al público, para la emisión y entrega de certificaciones de Antecedentes Penales.
 - Brindar información sobre familiares privados de libertad.
 - Afiliación de familiares de privados de libertad para que puedan hacer las visitas a los Centros Penitenciarios.
 - Servicio de colecturías donde los familiares pueden realizar depósitos para su familiar privado de libertad, para hacer uso de las tiendas y llamadas telefónicas dentro de los Centros Penitenciarios.
- Servicios para Privado de Libertad:
 - Se brinda atención médica interna a los privados de libertad y coordinación con instituciones externas a casos de emergencia.
 - Los privados de libertad son evaluados por Profesionales de Equipos Técnicos (Jurídicos, Trabajador Social, Educador y Psicólogo), para verificar si pueden ser involucrados a los programas de reinserción y rehabilitación (YO CAMBIO).

³ Manual de Procedimientos- Código MP-002-2019-Dirección General de Centros Penales-San Salvador, mayo 2019

La institución tiene una situación jurídica de 38,114 privados de libertad: 27,960 condenados y 10,154 procesados⁴.

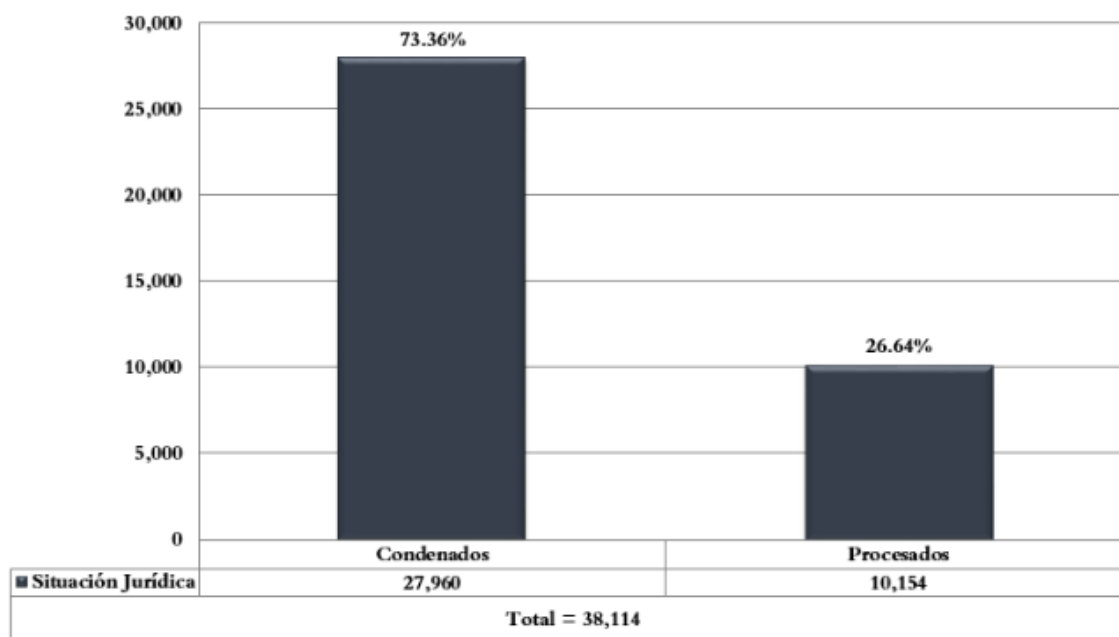


Ilustración 1: Situación Jurídica D.G.C.P.

De los cuales figuran con mayor incidencia de delitos: Homicidio siendo el mayor porcentaje obtenido, seguido de Extorsión; Mostrando de esta manera los delitos en los que más incide la población salvadoreña⁵.

⁴ Estadística Penitenciaria al 31 de diciembre de 2019-Actualizada Consejo Criminológico Nacional 07 octubre de 2019

⁵ Estadística Penitenciaria al 31 de diciembre de 2019-Actualizada Consejo Criminológico Nacional 07 octubre de 2019

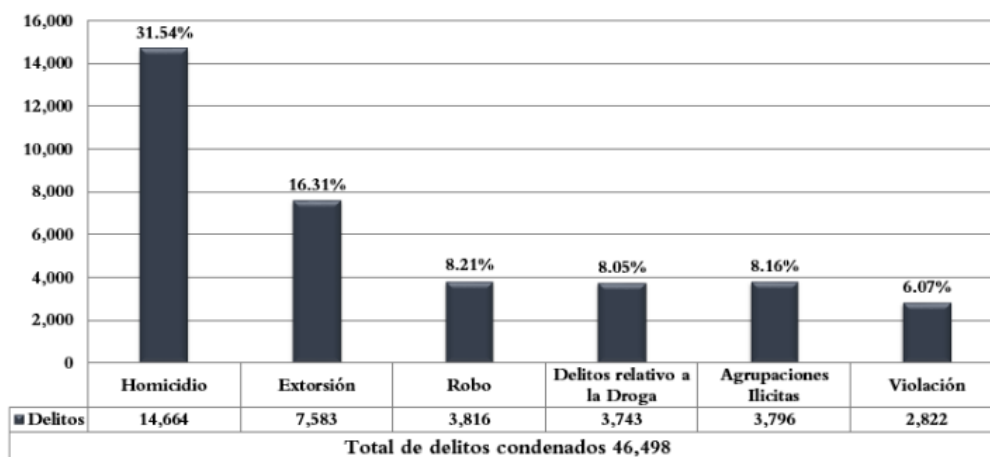
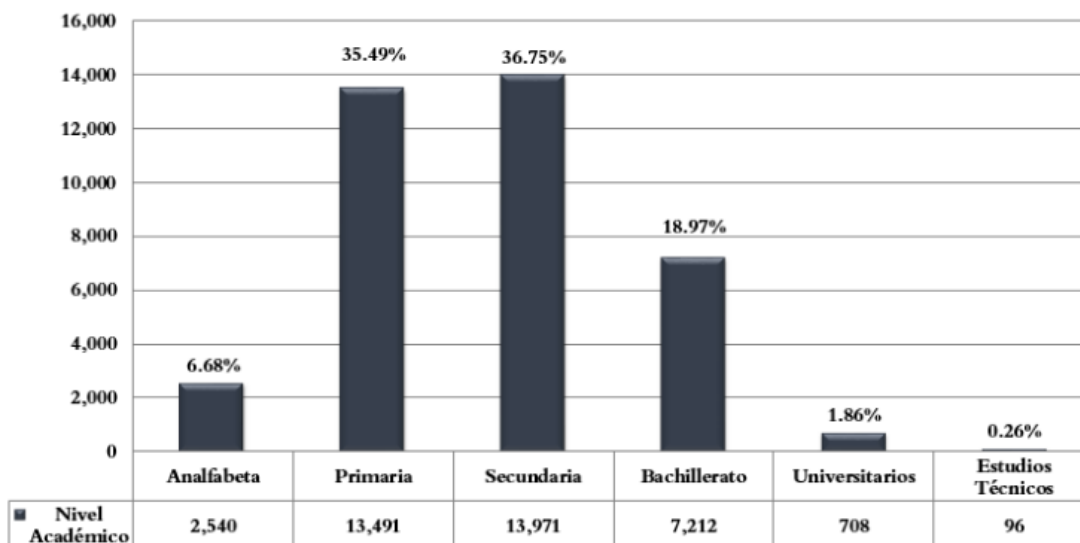


Ilustración 2: Delitos de mayor incidencia

Así mismo, se observa que la mayoría de la población privada de libertad posee un nivel académico de secundaria y una minoría con estudios técnicos o universitarios⁶.



⁶ Estadística Penitenciaria al 31 de diciembre de 2019-Actualizada Consejo Criminológico Nacional 07 octubre de 2019

Ilustración 3: Nivel académico de población privada de libertad

En los datos recopilados, se obtuvo que la mayoría de privados, sean del sexo masculino, confirmando de esta manera la gran brecha de género.

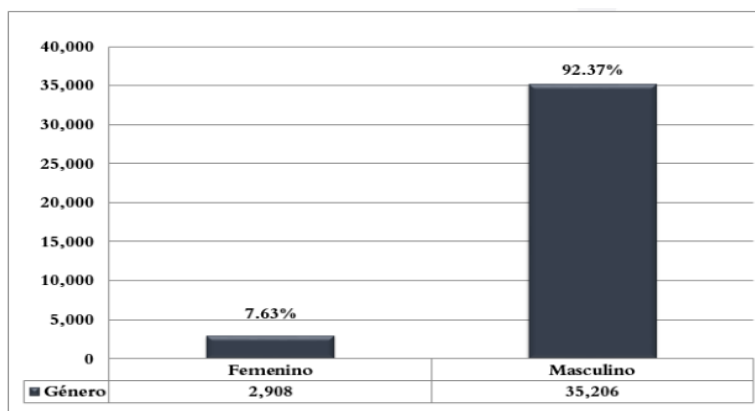


Ilustración 4: Clasificación de Internos por sexo

A continuación, se muestra como está distribuida la población interna, en cada uno de los departamentos, considerando que San Salvador es uno de mayor incidencia.

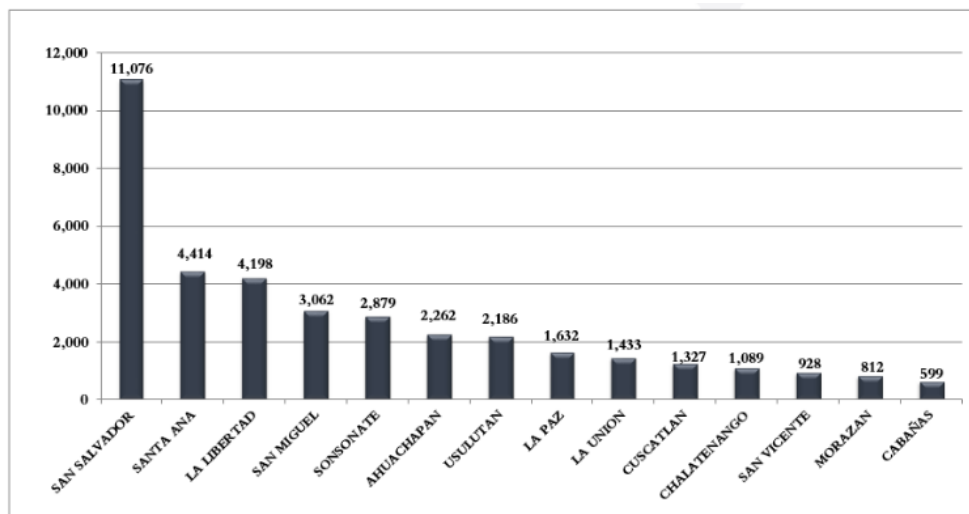


Ilustración 5: Domicilio de población interna

Dichos Centros Penitenciarios están clasificados de la siguiente manera:

Centros Preventivos en: La Unión, Ilobasco y Jucuapa

Centros de Cumplimiento de Penas (Centros Ordinarios) de: Sensuntepeque y Usulután

Centros Preventivos y de Cumplimiento de Penas en: Sonsonate, Apanteos, Metapán, La Esperanza, Mujeres de Ilopango, San Vicente, San Miguel y San Francisco Gotera.

Centros Abiertos y Granjas Penitenciarias: Granja de Izalco, Santa Ana, Zacatecoluca y Centro Abierto para Mujeres en Santa Tecla.

Centros de Detención Menor: La Esperanza, Santa Ana y Izalco

Centros Especiales: Resguardo del Hospital Nacional Psiquiátrico, Centro de Atención Integral en Salud para Privados de Libertad con Enfermedades Crónico Degenerativas de Santa Ana. Centros de Seguridad de: Izalco Fase I, Izalco Fase II, Quezaltepeque, Chalatenango, Ciudad Barrios y Sector “E” del Centro Preventivo y de Cumplimiento de Penas de Mujeres de Ilopango.

Centros de Máxima Seguridad de: Zacatecoluca e Izalco Fase III.

3. Misión

Brindar a las personas privadas de libertad, las condiciones favorables para su rehabilitación, a través de programas que fomenten hábitos de trabajo que desarrollen capacidades que faciliten su re inserción social⁷.

⁷ http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=372-Misión-Visión-Dirección-General-de-Centros-Penales

4. Visión

Ser un sistema basado en el orden, control y disciplina, con la finalidad de generar condiciones que dignifiquen a las personas privadas de libertad para propiciar una efectiva re inserción social⁸.

5. Objetivos Institucionales

- Objetivo General:

El logro de la rehabilitación y reinserción social de las personas privadas de libertad, en la ejecución de la pena, considerando el respeto a los derechos y libertades fundamentales, establecido en los sistemas de protección internacional de los derechos humanos⁹.

- Objetivos Específicos:

- a. Revisión del funcionamiento de la Dirección General de Centros Penales, los Consejos Criminológicos y otras unidades relacionadas con el proceso de rehabilitación y reinserción en las personas privadas de libertad, para mejorar, crear y aplicar programas de tratamiento penitenciario.
- b. Impulsar la profesionalización y especialización de los funcionarios y el personal de las unidades relacionadas con la ejecución de la pena, para mejorar la administración penitenciaria.
- c. Crear y fortalecer los vínculos de cooperación interinstitucional, con los diversos actores institucionales involucrados con la ejecución de la pena, medidas de seguridad y medidas de internamiento, para viabilizar la ejecución de las medidas alternas al internamiento.

⁸ http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=372-Misión-Visión-Dirección-General-de-Centros-Penales

⁹ http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=372#-Objetivos-Institucionesles-Dirección-General-de-Centros-Penales

d. Promover la participación comunitaria en la ejecución de la pena, para facilitar la rehabilitación de las personas privadas de libertad.

6. Planes Estratégicos

- FUERZA DE INTERVENCIÓN EN PRISIONES.

La asamblea legislativa aprobó un dictamen transitorio, en el que se establece que elementos de la Fuerza Armada podrán brindar seguridad interna y externa en los Centros Penitenciarios. Asimismo, tendrá la facultad de controlar el ingreso y salida de las visitas, registrar al personal administrativo y los custodios de los Centros Penitenciarios; así como ocupar cada garitón de vigilancia y brindar seguridad en la periferia de las cárceles. La Ley restringe el contacto con los privados de libertad, pero faculta la intervención militar en casos de motines, revueltas y fugas, cuando se haya visto superada la capacidad de los custodios y la Policía Nacional Civil¹⁰; ésta es una de las medidas que está contribuyendo con el combate a la delincuencia. Se ha definido el protocolo para que reporten las anomalías que sean observadas en el personal de seguridad de los Centros Penitenciarios, donde ellos cooperen. La Dirección General de Centros Penales ha impartido capacitaciones a los efectivos militares en los temas de registro y cacheo, protocolos y procedimientos de seguridad, Derechos Humanos, Ley Penitenciaria y el Reglamento de la Dirección General.

- SEGURIDAD TECNOLÓGICA.

Con el propósito de fortalecer la seguridad penitenciaria mediante la implementación de sistemas tecnológicos que promuevan la prevención de delitos realizados desde el interior de los Centros Penitenciarios; instaló equipos de telefonía celular, sistemas de cámaras de

¹⁰ Información proporcionada por la Subdirección General Administrativa de la D.G.C.P., febrero 2019

circuitos cerrados, construcción e instalación de un centro de monitoreo centralizado y la instalación de arcos para escanear que prevengan la introducción de ilícitos al interior de los Centros Penitenciarios.

- **MESAS DE LA ESPERANZA**

Durante el año 2010, se implementaron las mesas de La Esperanza, las cuales están conformadas por representantes de los Privados de Libertad, los Directores de los Centros Penitenciarios, la Unidad de Derechos Humanos, el Inspector General y las Subdirección de Asuntos Jurídicos, con el propósito mediante el cual La Dirección, los Internos y sus familiares puedan transmitir sus necesidades a fin de que la participación de los actores principales, puedan tomarse decisiones preventivas y correctivas que contribuyan con soluciones óptimas que garanticen una convivencia con armonía y justicia.

- **PLAN DE INVERSIÓN PARA GARANTIZAR UN ESPACIO VITAL**

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 2 de la Ley Penitenciaria que se fundamenta en proporcionar condiciones favorables que permitan al condenado una armónica integración a la vida social después de haber cumplido la pena; ha diseñado el plan de inversión 2011-2013 el cual está orientado a contrarrestar el hacinamiento carcelario que ha sido una herencia por parte de las administraciones anteriores. Por lo que se solicitó, un presupuesto extraordinario para la construcción de dos centros nuevos y la ampliación de dos Centros Penitenciarios existentes, la implementación de dos Granjas Penitenciarias, la construcción de siete plantas de tratamiento de aguas residuales, el equipamiento de los talleres vocacionales y el equipamiento tecnológicos de los centros.

- YO CAMBIO

Se diseñó el proyecto “YO CAMBIO” con el objetivo de generar campañas educativas de prevención de la violencia, teniendo como premisa que el Privado de Libertad tiene el derecho de demostrarle a la sociedad que puede reconstruir su vida si así lo desea. Es un proyecto que realiza campañas de servicios a la ciudadanía por parte de los privados de libertad en fase de confianza. Presenta un formato de integración entre los privados (as) de Libertad y la ciudadanía. “YO CAMBIO” es prácticamente un puente de comunicación entre la opinión pública y la acción de la Dirección General¹¹.

- PLAN DE REDUCCIÓN DE HACINAMIENTO PENITENCIARIO

Este plan trata sobre la reestructuración de la información de registro y control de los privados de libertad para establecer la temporalidad en el cumplimiento de la detención provisional y proponer los beneficios judiciales y/o penitenciarios; contratación y capacitación de estudiantes y graduados en ciencias jurídicas para la recopilación de registros procesados por las alcaldías de los Centros Penitenciarios con el propósito de actualizar y clasificar el registro y control penitenciario. También origina la reducción del índice de hacinamiento y ocio carcelario a través de la redención de la pena por el trabajo penitenciario; para ello ha promovido el trabajo remunerado de privados de libertad a través de ferias de artesanías, gestiones de carácter nacional e internacional; comercializando: guitarras, mesas, bisutería, zapatos, hamacas, entre otros, elaborados en los talleres ocupacionales y productivos de los Centros Penitenciarios.

¹¹ Información proporcionada por la Subdirección General Administrativa de la D.G.C.P., febrero 2019

- ESTRATEGIAS DE REHABILITACIÓN

Proyecto de industrialización pintando libertades, fortalecimiento de la participación ciudadana, coordinación nacional de educación , formación a través del sistema de educación informal, programas de tratamientos generales y especializados, programa de drogodependencia, programa del control de agresión sexual, programas generales de tratamiento: educación formal, alfabetización, pensamiento pro social, intervención de la ansiedad, saneamiento de las relaciones familiares, técnicas para el control del comportamiento agresivo, saneamiento ambiental, arte y cultura, deporte, labores: zapatería, cosmetología, panadería, carpintería, maquinaria industrial, corte y confección¹².

Empleados de la Dirección General de Centros Penales

- La Dirección General de Centros Penales tiene un total de 3,873¹³ empleados, quienes están distribuidos en diferentes lugares: 37 Unidades/Departamentos y 30 Centros Penitenciarios. De los cuales 2,023 son personal operativo y 1,850 personal administrativo.

Los fondos con los que La Dirección General, cancela los salarios son: Fondo General de El Salvador, Fondos de Actividades Especiales, Presupuesto Extraordinario de Seguridad Pública Y Fondo de Actividades Especiales-para la Comercialización de Bienes y Prestación de Servicios Producidos en los Talleres y Granjas del Sistema Penitenciario.

¹² Información proporcionada por la Subdirección General Administrativa de la D.G.C.P., febrero 2019

¹³ Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la D.G.C.P., Lic. Evelyn Villalobos, febrero 2019

- **Clasificación de Plazas**

En cuanto a la clasificación de plazas, existen diferentes tipos de contratación, aunque el vínculo laboral es el mismo para cada uno de ellos, los cuales debido a que son temporales, gozan de los mismos beneficios, con diferentes rangos salariales, estas son:

- **Ley de Salarios**

Este tipo de contrato es permanente, el cual goza de todos los beneficios

- **Goes Contrato**

De carácter renovable anualmente, pero que incluye todos los beneficios igual que ley de salarios

- **Fondo de Actividades Especiales**

Tipo de contrato renovable anualmente, recibiendo todos los beneficios

- **Comercialización de Bienes y Servicios**

De carácter renovable anualmente.

Hay diferentes programas del área administrativa, que se dividen de la siguiente manera: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, según se muestra en la siguiente gráfica¹⁴:

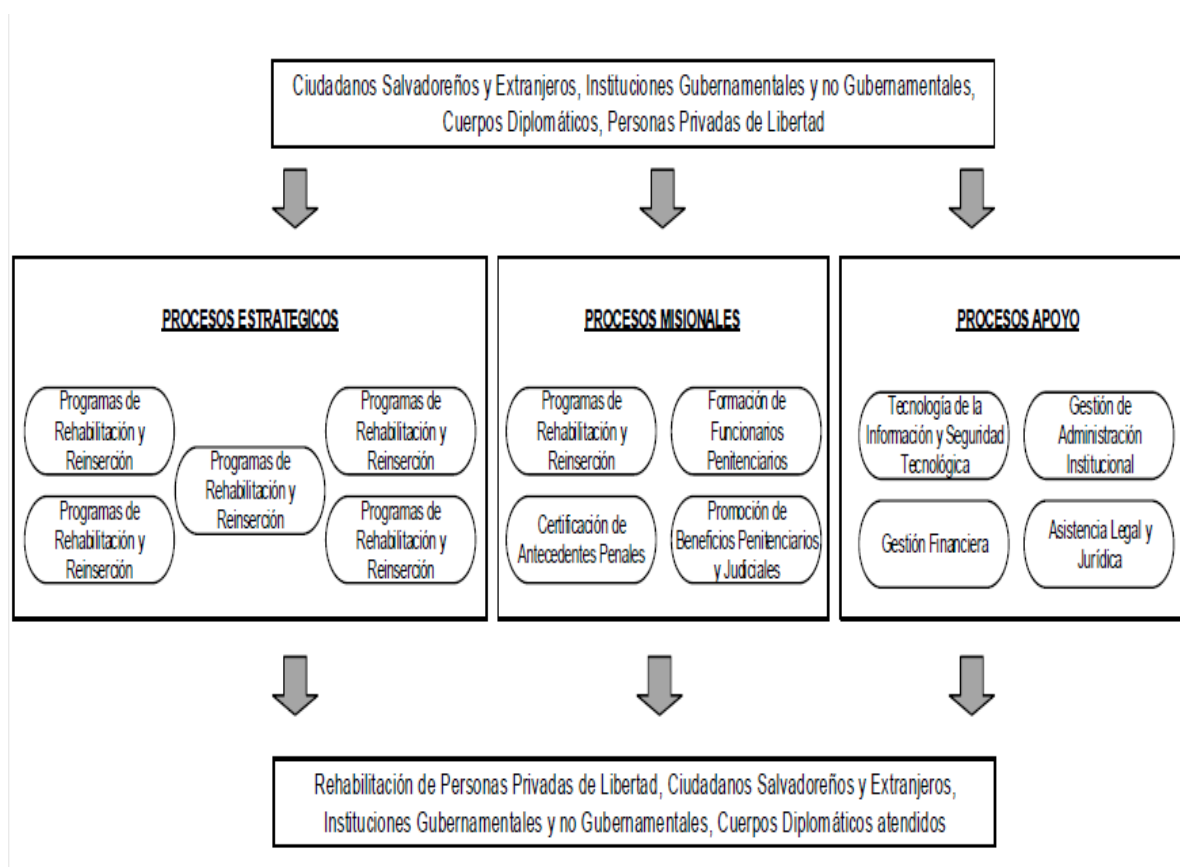


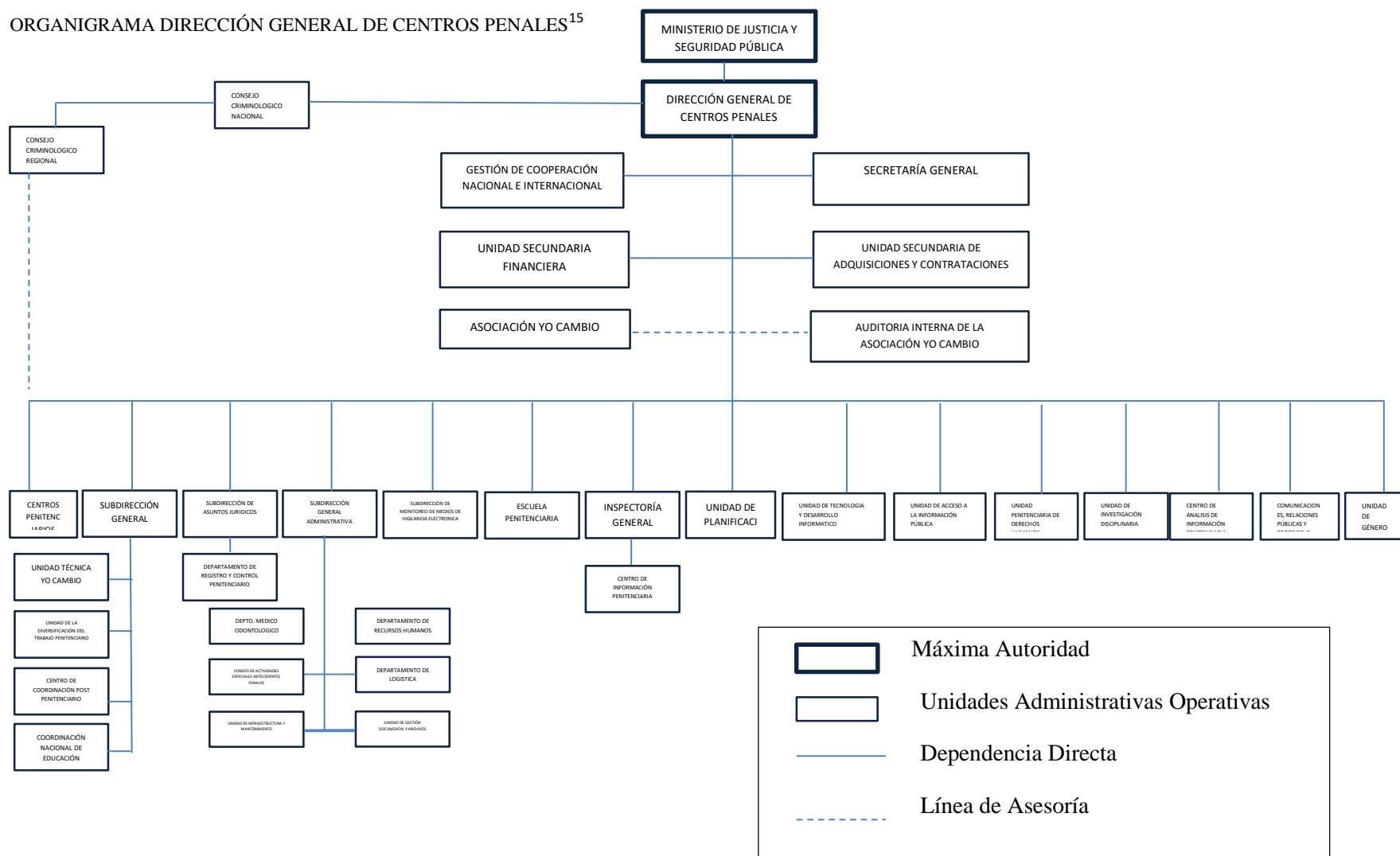
Ilustración 6: Mapa de Procesos

7. Estructura Organizativa

A continuación, se presenta el Organigrama de la Dirección General de Centros Penales.

¹⁴ Manual de Procedimientos- Código MP-002-2019-Dirección General de Centros Penales-San Salvador, mayo 2019

ORGANIGRAMA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES¹⁵



¹⁵ Manual de Procedimientos- Dirección General de Centros Penales-San Salvador, mayo 2019

8. Marco Legal e Institucional

Al que rige a la Dirección General De Centros Penales:

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social¹⁶.

Art. 27.- Solo podría imponerse pena de muerte en los casos previstos por las leyes militares durante el estado de guerra internacional

Se prohíbe la prisión por deudas, las penas perpetuas, las infamantes y toda especie de tormento.

El Estado organizará los centros penitenciarios con objeto de corregir a los delincuentes, educarlos y formales hábitos de trabajo, procurando su readaptación y la prevención de los delitos.

¹⁶ Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No.38, 15 de diciembre 1983, Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre 1983, tomo No.281

a. Normas técnicas de control interno específicas del M.J.S.P¹⁷

Art. 91- La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado, unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Migración y Extranjería y Escuela Penitenciaria de la Dirección General de Centros Penales, realizarán el proceso de reclutamiento interno o externo; así como también, la selección y evaluación del personal, de conformidad a lo establecido en la reglamentación interna de cada Dependencia.

Art. 100- La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado y las unidades de Recursos Humanos de cada dependencia, deberán coordinar con todas las jefaturas la evaluación del desempeño del personal. Esta evaluación será realizada una vez al año.

Los resultados de la evaluación del desempeño, serán presentados mediante un informe o reporte al Titular o a los directores generales de cada dependencia.

Las evaluaciones del desempeño, serán archivadas en cada uno de los expedientes del personal.

▪ LEY PENITENCIARIA.

Esta Ley surge por un mandato constitucional¹⁸, ya que el artículo 27 N° 3 obliga al Estado a organizar los centros penitenciarios con el objeto de corregir a los delincuentes.

¹⁷ Reglamento Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, Derecho Administrativo, Decreto No. 31 art. 100 de fecha 01 de octubre de 2013, Capítulo Preliminar

¹⁸ Ley Penitenciaria, Decreto Legislativo, No.427, 11 septiembre de 1973, Publicado en el Diario Oficial No.180, Tomo No. 240, de 27 de septiembre de 1973

Art. 1.- La presente Ley regula la ejecución de las penas y de las medidas de seguridad previstas en el Código Penal y las penas contempladas en las demás leyes especiales, así mismo la aplicación de la detención provisional.

Art. 3.- Las instituciones penitenciarias establecidas en la presente Ley, tienen por misión fundamental procurar la readaptación social de los condenados y la prevención de los delitos, así como la custodia de los detenidos provisionales.

Se consideran internos, todas aquellas personas que se encuentren privadas de libertad por aplicación de la detención provisional, de una pena privativa de libertad o de una medida de seguridad.

▪ **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.**

Art. 1.- Crearse el Sistema de ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley¹⁹.

Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

¹⁹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No.927, 20 diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No.243, Tomo No.333, 23 de diciembre de 1996

Art. 7.-La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

▪ **LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.**

Art. 1.-De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de seguridad social que esta Ley determina²⁰.

Art. 2.-El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- Enfermedades, accidente común, Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que

²⁰ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No.1263, 03 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No.226, Tomo No.161, 11 de diciembre de 1953

dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3.-El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.

Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 4.-El planeamiento, la dirección y la administración del Seguro Social estarán a cargo de un organismo que se denominará “Instituto Salvadoreño del Seguro Social”, persona jurídica que tendrá su domicilio principal en la Ciudad de San Salvador. En el contexto de esta ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente “Instituto”.

Art. 5.-El Instituto funcionará como una entidad autónoma sin más licitaciones que las que emanan de la ley; y gozará de todas las prerrogativas y exenciones fiscales y municipales establecida por las leyes a favor de las Instituciones Oficiales Autónomas.

- **LEY DE SERVICIO CIVIL.**

Art.1.-El presente estatuto se denomina “Ley de Servicio Civil” y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud²¹.

Art. 6.-Para la aplicación de esta ley se crean como organismos competentes las Comisiones de Servicio Civil y el Tribunal de Servicio Civil.

a. Marco Institucional

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Normas Técnicas de Control Interno específicas del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública	Corte de Cuentas de la República
Ley Penitenciaria	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
Ley del sistema de ahorro para pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Servicio Civil	Tribunal de Servicio Civil

Ilustración 7: Marco Institucional D.G.C.P.

²¹ Ley del Servicio Civil, Decreto Legislativo No.42, 28 de junio de 2018, Publicado en Diario Oficial No.132, Tomo No.420, de 17 de Julio de 2018

9. Marco de Referencia

ANTECEDENTES

En la actualidad la Dirección General de Centros Penales posee una Misión “Proporcionar a los y las condenadas condiciones favorables que permitan su readaptación social a través de su desarrollo personal, procurando la prevención de los delitos y garantizando la adecuada custodia de los detenidos provisionales, de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población privada de libertad, brindando un servicio público de manera eficaz y eficiente para el desarrollo local consecuentemente con nuestro compromiso social” y como visión “Construir un sistema penitenciario moderno, seguro, más humano y re habilitante”, enfocadas al mejoramiento de la población salvadoreña tomando en cuenta para ello la seguridad, ordenamiento, promover la disciplina, el orden y trabajo comunitario, todo esto con el fin de ofrecer bienestar para la comunidad.

En la entrevista realizada a la Jefa de la Unidad de Recursos Humanos, se muestra de acuerdo en que:

Todas las entidades necesitan evaluar a sus empleados, utilizando un instrumento que les permita conocer el desempeño en cada puesto de trabajo, debido a que hasta el 2018, se los proporcionaba el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública y para el año 2019 en adelante, pasó a ser una labor del departamento de Recursos Humanos, proporcionar y ejecutar dicha herramienta para evaluar a sus empleados.

Por lo tanto, la Dirección General de Centros Penales, Ciudad de San Salvador, encontró viable el desarrollo de la investigación, para generar y fortalecer las herramientas, para evaluar a sus empleados y de esta manera mejorar el desempeño laboral.

B. Generalidades de la evaluación del desempeño

1. Objetivo de la Evaluación del Desempeño

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así, como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite observar si hay problemas personales que afecten al individuo en el desempeño del cargo, determinar la necesidad de capacitar nuevamente al personal evaluado, implantar nuevas políticas de compensación, tomar decisiones sobre ascensos o ubicación.

2. ¿Qué se debe medir?

La preocupación principal de la organización, por lo general se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- Los Resultados: concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes

producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Los cuatro aspectos fundamentales antes mencionados se interrelacionan, facilitando a los evaluadores, la identificación de las competencias idóneas en las personas que desempeñan el puesto y así facilitar el logro de objetivos y metas durante el proceso de contrato de dicho plan.

3. Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño incluye cuatro puntos fundamentales:

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El desempeño humano en la organización varía de una persona a otra y de las distintas circunstancias que le rodean, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas estriba del esfuerzo y la medida del empeño individual que la persona está dispuesta a hacer. A su vez, éste depende de las condiciones que la persona asume y de su percepción del papel que debe representar.

C. Generalidades de la evaluación por competencias

El esfuerzo de cada individuo, está en función del valor de las recompensas ofrecidas de la probabilidad, de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

1. Conceptos

- La evaluación por competencias es una herramienta, para identificar mejoras en el talento humano de las organizaciones, a través de los indicadores conductuales.²²
- Idalberto Chiavenato, (2008): Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.
- Constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos²³.
- Alexis Serrano, (2008): Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.
- Resulta indispensable para el logro de los objetivos institucionales, la identificación, difusión y medición de aquellos comportamientos laborales que conllevan al desarrollo exitoso de las tareas específicas asignadas a cada puesto de trabajo²⁴.

2. Evaluación por Competencias Laborales

a. Definiciones

- Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

²² Arizaga & Jativa, Correlación de la Evaluación del Desempeño Laboral por competencias-Tesis Maestría en Dirección, 2016

²³ William Jr. Werther y Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos 7º Edición McGraw Hill

²⁴ Monjarás Ruiz, Alessandro Javier, Elaboración de un Diccionario de Competencias Laborales, 2017

- Levy Leboyer, (1997) lo define así: “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.
- b. Clasificación de las Competencias Laborales

Existen muchas competencias laborales, sin embargo, no siempre es fácil distinguir entre ellos. En todo proceso de selección de personal se evalúa un punto básico: las competencias laborales del candidato; Un aspecto fundamental para su desarrollo dentro de la empresa, que no solo se trata de sus competencias profesionales y técnicas. Hay una diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado. A continuación se presenta un modelo de Spencer y Spencer (1993), el cual recoge seis grupos de competencias genéricas.²⁵

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias Directivas	Desarrollo de los otros, actitudes de mando, trabajo en grupo y cooperación, liderazgo de grupos.
Competencias Cognitivas	Pensamiento analítico, conceptual, capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad, hábitos de organización.

Ilustración 8: Clasificación Competencias Laborales

- c. Competencias Laborales según Puesto Ocupado

Las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos de considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas

²⁵ <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>

específicas definidas para los mismos. Hooghiemstra (1992), sugería una serie de competencias genéricas, diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, así mismo establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. A continuación, se muestra las competencias laborales, según puesto ocupado.²⁶

Puesto	Competencias
Ejecutivos	Razonamiento estratégico Liderazgo al cambio Gestión de las relaciones
Directivos	Flexibilidad Introducción al cambio Sensibilidad interpersonal Delegación de responsabilidades Trabajo en equipo Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	Motivación para buscar información y para aprender Orientación hacia el logro Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo Colaboración de grupos multidisciplinarios Orientación hacia el cliente

Ilustración 9: Competencias según Puesto

²⁶ <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf-Competencias-Laborales-según-puesto-ocupado>

3. Antecedentes de la Evaluación por Competencias

Este concepto surge en los años ochenta, en los países industrializados y toma fuerza porque es considerado como una alternativa oportuna, para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado avance tecnológico.²⁷

Muchas instituciones adoptaron, el enfoque de competencias, por considerarlo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional al sector productivo.²⁸

El concepto de competencias, es muy utilizado en el contexto laboral para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. En 1949, T. Parson, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables, una de estas consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades.

1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística, la utilidad del dinero, como un incentivo concreto, que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. A principios de la década de los 60's, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/ Quality, considerando el primer término, como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque, se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores

²⁷ Monzó Arévalo, Rosa, Formación basada en Competencias. Barcelona España, Universidad Internacional de Catalunya, 2011

²⁸ John Sebastián Zapata Callejas, El Modelo y Enfoque de Formación por Competencias en la Educación Superior, 2015

empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel, en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes.

En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. En estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar, directamente a las personas en el trabajo.²⁹

4. Objetivos de la Evaluación por Competencias

Uno de los objetivos fundamentales de evaluar, es para saber, qué tipo de trabajador, hay en la entidad o en algún tipo de contratación.

Por otra parte, es necesario saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Por lo tanto, la evaluación por competencias es más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

5. Clasificación de Diferentes Tipos de Competencias

Siendo las competencias el conjunto de conocimientos, procedimientos de actitudes combinados y coordinados, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa-profesional), que permite al individuo resolver problemas específicos de forma flexible. Por lo tanto, es de considerar una serie de tipología de las competencias

²⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/competencia-laboral-origenes-termino>

profesionales, en torno a competencia técnica, competencia metodológica y competencia social, cuya resultante final integrada, lleva a la competencia de acción.³⁰

Metodológicas: Corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos, para desarrollar una o más tareas.

Técnicas: Se refieren a las aplicaciones prácticas precisas, para ejecutar una o más tareas.

Sociales: Responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.

La integración de estas cuatro competencias relacionadas con una actividad laboral, corresponde al perfil ocupacional. Por lo tanto, la evaluación de competencias laboral de una persona es: que sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, como lo aplica, como se comporta en su puesto de trabajo y dimensionando en qué medida.

6. Identificación de competencias laborales

Según Reyes (2000), menciona que, en el análisis de puestos tanto en el conductual como en el funcional, se busca comprobar y acreditar las competencias que poseen los trabajadores. Este reconocimiento o certificación trae múltiples beneficios para la empresa, ya que al reconocer los aspectos del puesto que el trabajador domina, se tienen mejores criterios para llevar a cabo las diferentes aplicaciones de recursos humanos.

7. Importancia

Las evaluaciones del desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

³⁰ José Tejada Fernández, Acerca de las Competencias Profesionales (I), 1999

- Vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la Empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

8. Proceso de Capacitación

Se deben considerar aspectos tales como: extensión y naturaleza de cada módulo (nivel y ubicación dentro de la malla curricular) y los momentos de la evaluación. En general no hay más evaluación que la diagnóstica en las primeras sesiones de un módulo, no obstante, ya hacia la mitad del tiempo asignado es conveniente aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización. Y al finalizar el módulo es necesario aplicar una evaluación cuantitativa, que permita cotejar el grado de internalización del empleado con los objetivos del módulo.

Los instrumentos pueden ser: test, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación 360 grados.³¹

a. Factores a Evaluar

En la actualidad las competencias laborales, representan un factor clave para que las organizaciones estén a la vanguardia y alcancen sus objetivos.³²

³¹ <https://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>

³² Doraly G. Morales, Principales factores de las competencias laborales, Guatemala, 2015

Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica³³.

9. Métodos de la Evaluación

Existen diversos métodos o sistemas de evaluación del desempeño. Estos son los más usados por las empresas. Es importante señalar que no se trata de métodos excluyentes y pueden emplearse más de uno.

- Método de escala gráfica:

Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

- Método de elección forzada:

Era necesario un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

³³ R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, 1º Edición, 2007

En este se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas de dos formas:

-Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.

-Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

- Método de investigación de campo:

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este sistema consta de tres pasos:

-Evaluación inicial: cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

-Análisis suplementario: el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.

-Planteamiento: tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle consejería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

- Método comparación por pares: Se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice³⁴.

10. Modelo por Competencias

a. Modelo

Un modelo es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo³⁵.

Según la Real Academia Española, es una representación que simboliza la perfección, en todos los aspectos naturales que posee.³⁶

b. Evaluación

Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa³⁷.

c. Competencias

³⁴<https://www.google.com/search?q=modelo+por+competencias+apuntes+empresariales&tbm=isch&source=univ&client=firefox-b-d&sa=X&ved=2ahUKEwjOhcG8i5boAhVxg-AKHZIGCRcQsAR6BAgIEAE>

³⁵ Diccionario Ideológico de la Lengua Española, 1998

³⁶ Concepto definición de Redacción. Última edición: 02 diciembre 2019

³⁷ R. Pérez Juste, Evaluación de Programas Educativos, 1995

- Competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad³⁸.
 - Competencias es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación³⁹.
- d. Modelo para la evaluación por competencias.

El modelo por competencias se puede definir así:

Conjunto de procesos relacionados con el descubrimiento de los comportamientos de las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en eficiencia de los objetivos organizacionales o empresariales.

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa.

Hay dos tipos o clases de competencia: las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

El éxito de este modelo de evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados⁴⁰.

³⁸ Levi Leboyer, Gestión de las Competencias; como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas, Barcelona, 2001

³⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, novena edición.

⁴⁰ Martha Alles, Desempeño por Competencias, Editorial Granica, 2008

D. Generalidades del método de evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. Se llama evaluación integral o valoración integral, ya que considera todas las consideraciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor.

1. Evaluación

Definiciones

- a. Según Joint Comité, (1988): “Enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”.
- b. Pérez Juste, (1995) define lo siguiente: “Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora

2. Evaluación 360 Grados

- a. Antecedentes de la Evaluación 360 Grados

El instrumento 360 grados, se empezó a utilizar a mediados de los años 80, usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Anteriormente se utilizaba para fines de desarrollo, pero actualmente se utiliza para medir el desempeño, las competencias y otras aplicaciones administrativas.

Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, es

por ello que permite que se utilice de diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la entidad.

b. Definiciones de Evaluación 360 Grados

- Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, utilizado por grandes compañías multinacionales.⁴¹
- Es un proceso complejo que los gerentes y encargados deben enfrentar, con el propósito de mejorar el desempeño de cada individuo.⁴²
- Consiste en Evaluarse mutuamente, entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (vertical hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Adicional se puede incorporar la opinión de clientes y proveedores con relación directa con empleados y jefes.⁴³

3. Tipos de Evaluación

- Evaluación 90 Grados: Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, para analizar a una persona o situación laboral, en correspondencia de las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia uno inferior.
- Evaluación 180 Grados: Es aquella donde una persona es evaluada por su jefe y sus pares.
- Evaluación 270 Grados: Es un proceso a través del cual una persona, obtiene una valoración de su entorno profesional (Superiores, Colaboradores, Subalternos).

⁴¹https://www.Igconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5

⁴² Guillermo Guerrero, Conceptos, Estrategia, Organización, Productividad (2017)

⁴³ Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez (2006) Administración de Personas I y II. Sexta reimpresión, San Salvador, El Salvador.

Los aspectos que son objeto de evaluación están alineados con las competencias técnicas de la organización en la que el profesional desarrolla su actividad.

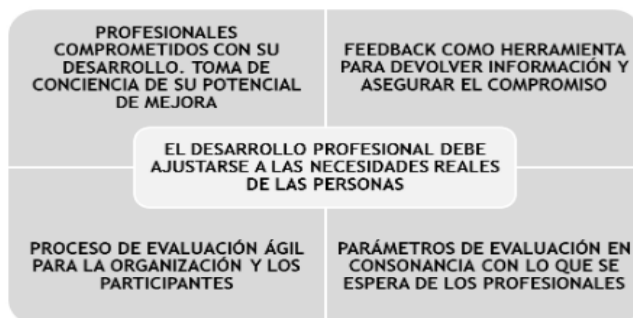


Ilustración 10: El Modelo de Evaluación de 270° de Dopp Consultores

- **Evaluación 360 Grados:** Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral (Jefe, Compañeros, Subordinados y el propio empleado), la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.

4. Importancia

Es necesario evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte, en el desempeño de las personas, y mientras este sea monitoreado, será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la entidad.

La evaluación 360 grados es una herramienta, que permite conocer el punto de vista (percepción) de varias personas de la organización y al exterior de la misma, respecto al desempeño de las competencias de una persona en particular, con la finalidad de identificar fortalezas y áreas de oportunidad para proponer sugerencias de desarrollo. El valor de esta metodología, recae en el equilibrio, ya que, al contar con varios puntos de vista y percepciones, se evita la parcialidad y se cuenta con la información

suficiente para corregir cualquier comportamiento que impacte la productividad y sobre todo el desempeño efectivo.

La metodología del 360, hace que sea una evaluación justa y objetiva que procura satisfacer las necesidades y expectativas, de todo el personal y de esta manera no solo el evaluado se beneficia, sino toda la entidad

5. Etapas del proceso de Evaluación del personal y Desempeño de 360 Grados

El modelo se divide en siete etapas principales: Preparación, sensibilización, proceso de evaluación, recolección de datos, reporte, retroalimentación y planes de desarrollo.⁴⁴

- **Preparación.**

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación integral. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de valoración, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 grados radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

- **Sensibilización.**

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 grados, así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto.

- **Proceso de evaluación.**

⁴⁴ <https://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno>

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de valoración, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado, ya que requiere distribuir de manera manual. Se puede hacer en software en línea que administra todo el proceso y lo hace fácil y práctico.

- **Recolección de datos.**

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

- **Reporteo.**

Es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que es un proceso de evaluación de 360, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podría ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Se debe sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

- **Retroalimentación.**

Todo el proceso de evaluación integral, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación integral debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

- Planes de desarrollo.

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores⁴⁵.

ESQUEMA ETAPAS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

Este sistema de evaluación considera todas las evaluaciones representativas que tiene el evaluado, colaboradores y jefes, a estos se les pide retroalimentación.

En el siguiente esquema se puede observar el proceso.

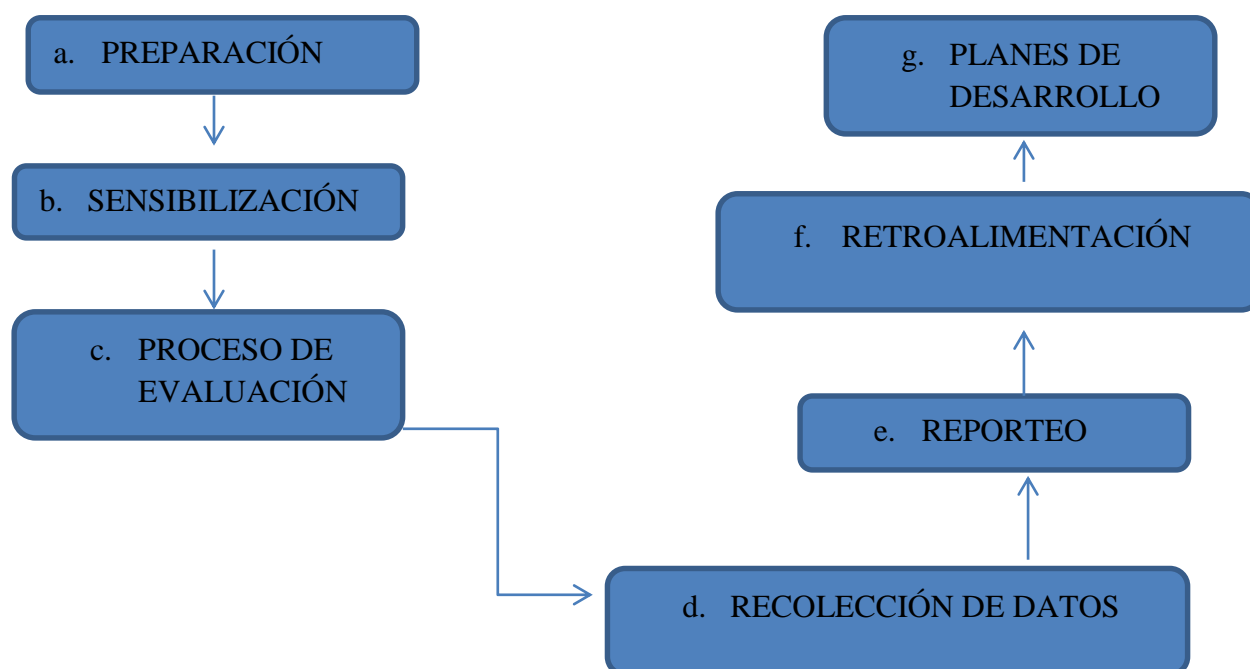


Ilustración 11: Etapas de la Evaluación 360 Grados

⁴⁵ <http://humansmart.com.mx/las-7etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno>

6. Ventajas

Algunas de las ventajas que podemos destacar son:

- Es una evaluación integral que nos da información de diferentes perspectivas con lo que se consigue una información más fiable.
- La mayor información obtenida hace que eliminemos muchos prejuicios, sesgos y subjetividades que ofrecen otras técnicas.
- Fomenta la comunicación y la colaboración de los equipos de trabajo.
- Sirve para identificar competencias, fortalezas y debilidades entre los miembros de un equipo.
- Identifica las necesidades de formación, desarrollo y promoción de los trabajadores.
- Su mayor logro es dar al trabajador la retroalimentación constructiva y necesaria para mejorar su desempeño y comportamiento de la manera más objetiva posible que es contando con diferentes puntos de vista y perspectivas.
- Es indispensable para poder tomar las decisiones, adecuadas en materia de recursos humanos.⁴⁶

7. Desventajas

- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua
- Existirán opiniones en conflicto, aunque pueden ser precisas desde cada punto de vista.
- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

⁴⁶ Fernando Galván, Los Beneficios de la Evaluación de Competencias en el Puesto de Trabajo, 2018

E. Motivación

Está relacionado con el estado de ánimo, la psiquis y voluntad, el término hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de una manera, siempre cuenta con una connotación positiva, es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir, algún fin determinado.

La motivación está directamente ligada al estado de ánimo particular de cada individuo, a su personalidad, a sus intereses específicos, y en ciertos casos, a los proyectos a futuro. Por lo tanto, es un fenómeno no permanente y debe trabajarse de manera constante y variada para que no desaparezca o no decrezca.

1. Definición

- a. Abraham Maslow: “La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”.
- b. Jean Piaget: “La voluntad de aprender, entendido como un interés, por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno”.
- c. Idalberto Chiavenato: “El resultado de la interacción, entre el individuo y la situación que lo rodea”.⁴⁷

2. Motivación Laboral

Federico Herzberg: El resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).

Stephen Robbins: La define como el incentivo, de hacer determinado esfuerzo, para cumplir con los objetivos de una organización.

⁴⁷ <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>

3. Clases de Motivación y Tipos de Modelos Aplicables

Se encuentran dos tipos de motivación: La intrínseca, que nace con el individuo y obedece a los motivos personales y la extrínseca, que es puramente externa. Para las dos clases de motivación, hay tres tipos de modelos aplicables que se detallan a continuación:

Modelos de Expectativa

Sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros. Por lo que se requiere analizar lo que el individuo pretende de la organización y de qué manera obtenerlo.

a. Modelo de Porter y Lawer

Es el esfuerzo para el trabajo, es el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

b. Modelo integrador de motivación

Combina todo lo que se conoce sobre lo importante y complejo fenómeno de la motivación, tales como: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, desempeño y satisfacción.

4. Motivación Laboral

a. Generalidades de la motivación laboral

Con respecto a la motivación, se menciona un impulso que permite lograr y mejorar las expectativas de vida, de un impulso emocional, el cual da un valor agregado en nuestras actividades cotidianas.

La motivación se considera, como una herramienta principal, en la cual tanto el empleado, como la entidad son los beneficiados al generar una buena relación de trabajo y “esta comprende tanto los procesos laborales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador, como de la empresa vayan en la misma dirección”⁴⁸

b. Importancia de la motivación laboral

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, esta técnica se basa en mantener a sus empleados con un alto estímulo, en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño laboral.

El talento humano es el principal activo de una empresa y juegan un papel crucial en el desarrollo y cumplimiento de objetivos de la entidad.⁴⁹

“La presencia de empleados correctamente motivados, para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales, es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento, en su calidad de vida laboral”.⁵⁰ Se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados al satisfacer sus necesidades de superación.

Es claro que, para llegar a este estado satisfactorio, tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un

⁴⁸ <https://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.html>

⁴⁹ Fabián Vallejo, 7 Técnicas Efectivas de Motivación Laboral, (2020)

⁵⁰ Alcover, Martínez, et al, 2004, p.243

mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sean sobresalientes por su esmero, como la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo, son factores motivadores de gran importancia para la población de las entidades grandes.

c. Motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño

Slocum (2009) define que es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes, otro componente que motiva a las personas es la idea de que pueden tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas.

En el modelo de las expectativas, se dice que las personas se sienten motivadas si piensan que, por el trabajo realizado, les pueden proporcionar cosas que desean. Se puede mencionar algunas de ellas, la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.⁵¹

⁵¹ <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVUALUACIÓN POR COMPETENCIAS, DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.

A. Importancia

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, puesto que, con ello, se logró conocer el desempeño de los empleados, en la realización de sus actividades, de esta manera se pudo determinar la asimilación, del tema en estudio dentro de la institución, de acuerdo a las competencias requeridas, en cada puesto de trabajo.

De este modo, se recopiló, la información necesaria y útil procedente de la experiencia y conocimiento de los empleados que conforman la Dirección General de Centros Penales, así como de la Jefatura de Recursos Humanos y la Subdirección General Administrativa, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información.

De igual manera la investigación fue significativa, dado que brindó un aporte a la Dirección General de Centros Penales, con el modelo de evaluación por competencias, que contribuye al desarrollo del personal y potencial de la organización; Por lo tanto, mejoró la valoración del desempeño del talento humano, en sus labores y así lograr una mejor concientización para cumplir con los objetivos institucionales.

B. Objetivos

1. General

Elaborar un diagnóstico, para conocer la situación actual, con respecto a la evaluación por competencias, realizada al personal que integra la Dirección General de Centros Penales de San Salvador, que permita identificar los puntos de mejora.

2. Específicos

- a. Recolectar información por medio de los empleados, sobre la evaluación por competencias, para conocer la influencia que tiene en las actividades que realizan, en cada uno de los puestos laborales.
- b. Indagar sobre la opinión de la Subdirección General Administrativa y la Jefatura de Recursos Humanos, acerca de la evaluación por competencias, para determinar la influencia de dicha herramienta, sobre el desempeño de los empleados.
- c. Desarrollar la información obtenida de los empleados y jefaturas, a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual.

C. Metodología de la investigación

En el proceso de investigación, fue necesario apoyarse de métodos y técnicas, que permitieron contribuir a la facilitación del desarrollo del estudio, por lo cual se presentan a continuación:

1. Métodos

El método, es un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de un hecho, un camino lógico para encontrar la verdad.⁵² Para llevar a cabo la investigación, el método que se utilizó, fue el método científico, que permitió, realizar una serie de procedimientos, para observar la amplitud de conocimientos, asimismo ha permitido obtener respuestas a las interrogantes, dejando adquirir, conocimientos confiables en cuanto a la recolección de información.

a. Análisis

Este método consiste en descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo. Este método ayudó a estudiar los elementos y variables, para la propuesta de una evaluación por competencias y así fortalecer el desempeño laboral en la Dirección General de Centros Penales, ubicada en la ciudad de San Salvador, identificando las variables entre sí.

b. Síntesis

Logra la comprensión que abarca el objeto de interés científico en su totalidad, es decir que consiste en la operación inversa y complementaria al análisis, por lo que reúne las partes y las integra en el todo y permite dar una respuesta general a partir de los diferentes elementos. Este método permitió, agrupar los componentes de la evaluación por competencias, para fortalecer el desempeño laboral, relacionarlos entre sí, para obtener una perspectiva integral, lo cual facilitará establecer los procedimientos para la elaboración de la propuesta.

⁵² Iglesias Mejía, Salvador. (2006). Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. San Salvador, El Salvador: Editorial e imprenta de la Universidad de El Salvador, 5ª edición

2. Tipo de investigación

Para el estudio realizado, en la Dirección General de Centros Penales, se aplicó una investigación explicativa, pues en primera instancia, pretende establecer las causas sobre el tema propuesto. Así mismo, se procuró explicar en qué condiciones se manifiesta la situación actual de la evaluación al desempeño, con el que cuenta dicha entidad y permitió explicar y encontrar las relaciones de causa y efecto, es decir el uso de variables independientes y dependientes. Cabe mencionar que, hasta 2018, el Ministerio de Justicia proporcionaba un Manual de Evaluación del Desempeño; Por directrices superiores, se asignó a la institución en estudio, elaborar sus propios procedimientos y modelos de evaluación de desempeño al personal, es en este momento donde la institución se vio en la necesidad de adquirir un modelo.

Debido a que, el objetivo de este trabajo de graduación, fue llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a la evaluación del personal, para realizar una propuesta, para la implementación del modelo de evaluación 360 grados, por lo tanto, su puesta en práctica queda a consideración de la Subdirección General Administrativa.

3. Diseño de la investigación

El tipo de diseño que se utilizó para llevar a cabo la investigación, fue el no experimental, ya que, no se manipuló ninguna variable ni datos, sino que se basa en los hechos tal como son y están en la realidad. Se pudo concluir solamente sobre los hechos y la realidad, por lo que se presentó un modelo de evaluación por competencia para que la Dirección General pueda evaluar a los empleados, y dicha evaluación contribuya al fortalecimiento en el desempeño laboral.

4. Fuentes de Información

Se llevó a cabo la investigación, utilizando las dos principales fuentes de información: primaria y secundaria.

a. Secundaria

Este tipo de información, se obtuvo a través de datos externos provenientes de consultas bibliográficas, libros de texto, memoria de labores, sitios web relacionados y trabajos de graduación.

b. Primaria

Se refiere a la investigación de campo. Documentos impresos proporcionados por la Dirección General de Centros Penales, fuentes que directamente proporcionaron información relevante sobre la evaluación por competencias, y se obtuvo al momento de pasar el cuestionario al personal técnico y administrativo y la respectiva entrevista dirigida al Jefe de Recursos Humanos y Subdirección General Administrativa.

5. Técnicas e instrumentos de la recolección de información

a. Técnicas

Fidias G. Arias (2006) lo define como: “El conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan, durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación” (p.67). Resulta necesario aclarar, que existe una diferencia entre técnica e instrumento. Una técnica comprende los

pasos para recolectar datos, en cambio el instrumento es algo palpable; Se emplea para medir o registrar algo.⁵³

Las técnicas que se utilizaron, en la investigación para recolectar la información son:

i. Encuesta

Técnica que fue utilizada en la investigación para reunir de manera sistemática datos del tema en estudio, relativo a la población a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos que integran la población estudiada⁵⁴. Es decir, los empleados de la institución, cuyo objetivo fue recolectar información sobre aspectos específicos distribuidos en las diferentes unidades e identificar las diferentes necesidades.

ii. Entrevista

La información se recolectó por medio de conversación sostenida con funcionarios de la Dirección General de Centros Penales, tales como: Jefa de Recursos Humanos y Subdirector General Administrativo, con el fin de conocer de forma directa sus opiniones con respecto al tema a investigar y verificar de esta manera información relevante a la evaluación por competencias.

b. Instrumentos

iii. Cuestionario

Se utilizó en la encuesta, para recopilar la información que contiene la identificación, descripción del objetivo, indicaciones de llenado (asociados a cada pregunta) y este tiene

⁵³ Gaudy Enríquez. (s.f.). Técnicas e instrumentos de investigación. California. EU. Scribd. <http://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion> (URL)

⁵⁴ Licencia creative commons atribución. (2020). Encuesta. Florida. EU. Wikipedia la enciclopedia libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta> (URL)

20 preguntas. Se desglosó, con diferentes tipos de preguntas tales como: cerradas, abiertas y opción múltiple con el fin de obtener datos verídicos. (Ver anexo 2)

iv. Guía de Entrevista

Se hizo uso, tanto de la entrevista estructurada y no estructurada. La estructurada constaba de una guía de preguntas y posibles respuestas, de las cuales los entrevistados seleccionaron la más adecuada según su opinión y la no estructurada consistió en las preguntas que se realizaron de acuerdo a las respuestas, que fueron surgiendo del entrevistado. (Ver anexo 1)

6. Ámbito de la investigación

Se desarrolló la investigación en las instalaciones de la Dirección General de Centros Penales, ubicado en Urbanización Santa Adela, Edificio PRODISA, en la Ciudad de San Salvador, es aquí donde se obtuvo la información necesaria.

7. Objeto de Estudio

Dirección General de Centros Penales, ubicado en San Salvador.

8. Unidad de análisis

Jefes de Unidades y empleados de la Dirección General de Centros Penales.

9. Universo y Muestra

a. Universo

Es el conjunto de elementos personas, objetos, sistemas, sucesos, a los que pertenece la población⁵⁵. Para esta investigación el universo lo conforman 3,873 empleados de la Dirección General de Centros Penales.

b. Muestra

Lind, Marchal y Whaten (2008) afirman que “La muestra es una porción o parte de la población de interés (p.7). La población a la cual está referida, el presente estudio, lo constituye la población finita de 3,873 empleados, pertenecientes a la Dirección General de Centros Penales; Y para la distribución de la muestra, se tomó en cuenta el número de empleados por área, distribuidos en diferentes unidades, de la cual se tomó una muestra de 115, 55 integran el área administrativa y 60 del área operativa, totalizando la muestra con 115 empleados. Cabe destacar, que la fuente de información, para obtener dicho número de empleados, fue aportado por funcionarios adscritos a la institución en estudio, sin obtener físicamente, dicho soporte, por razones de seguridad y lineamientos internos del organismo. Por lo tanto, a través de una regla de tres se realizó el cálculo de la muestra, para la cual se utilizó la fórmula abajo detallada, debido a que se conoce el tamaño de la población, dicho de otra manera, se contaba con la cantidad de personas a las que se les realizó el estudio; Para determinar el tamaño de la muestra, se trató de armonizar los factores de precisión, confianza y el más bajo costo posible, estimando que sean suficientemente preciso, para el estudio. Para cumplir el propósito, se empleó la fórmula desarrollada por (Scheaffer, 1987, citado por Parra, 2000):

⁵⁵ Eliseo Moreno Galindo. (2013). Metodología de Investigación, pautas para hacer tesis. n/a. Powered by Blogger. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08-que-es-el-universo> (URL)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) - Z^2 * p * q}$$

$$E^2 (N - 1) - Z^2 * p * q$$

Dónde:

CONCEPTO	DATOS
n = Tamaño de la muestra	?
N = Universo o población objeto de estudio	3,873
Z = Nivel de confianza utilizado	1.96
P = probabilidad de éxito	0.50
q = probabilidad de fracaso	0.50
E = Error de estimación	0.09

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (3,873)}{(0.09)^2 (3,873 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3,719.63}{32.33} \qquad n = 115 \text{ Empleados}$$

Dónde: Z: Representa el nivel de confianza del 95%, lo que corresponde en la Campana de Gauss o área bajo la curva normal de Z= 1.96.

P: Se espera una probabilidad de éxito del 50% (Ya que, no se tienen datos relacionados a esta técnica en la Dirección General de Centros Penales).

⁵⁶ Roberto Muñoz Campos, La investigación Científica paso a paso, Cuarta Edición, 2009

Q: La población del fracaso es de 1-P, es igual al 50%

E: El grupo de investigación determinó, un margen de error del 5%.

Lo cual, quedó distribuido de la siguiente manera: En la ilustración No. 12, se detalla el personal administrativo encuestado, tanto como a que área pertenece y el personal operativo.

Ilustración 12: Muestra Estratificada del Personal Administrativo y Operativo

No.	UNIDAD/DPTO. ADMINISTRATIVO	No. EMP.	MUESTRA
1	Sub Dirección General	9	0
2	Unidad de Div. del Trabajo Penitenciario	44	1
3	Centro de Coordinación Post Penitenciario	23	1
4	Coordinación Nacional de Educación	41	1
5	Sub Dirección General Administrativa	11	0
6	Departamento de Recursos Humanos	20	1
7	Departamento de Logística	37	1
8	Unidad de Gestión Documental y Archivos	29	1
9	Departamento Médico Odontológico	290	9
10	Unidad de Mantenimiento	73	2
11	Unidad de Inspectoría General	349	10
12	Centro de Información Penitenciaria	228	7
13	Unidad de Planificación	12	0
14	Secretaría General	13	0
15	Unidad Secundaria Financiera	18	1
16	Unidad Sec. de Adq. y Contrataciones	23	1
17	Unidad Yo Cambio	65	2
18	Escuela Penitenciaria	32	1
19	Subdirección de Monitoreo	136	4
20	Subdirección de Asuntos Jurídicos	12	0
21	Dpto. de Registro y Control Penitenciario	130	4
22	Unidad de Téc. y Desarrollo Informático	38	1
23	Unidad de Acceso a la Información Pública	13	0

24	Unidad Penitenciaria de Derechos Humanos	15	0
25	Unidad de Investigación Disciplinaria	8	0
26	Centro de Análisis de Información Penit.	120	4
27	Poligrafía	15	0
28	Unidad de Comunicaciones	11	0
29	Unidad de Género	14	0
30	Fondo de Actividades Especiales	21	1
	SUB TOTAL	1,850	55

No.	UNIDAD/DPTO. OPERATIVO	No. EMP.	MUESTRA
31	Operativo (Diferentes áreas)	2,023	60
	SUB TOTAL	2,023	60

No.	TOTAL GENERAL UNIDAD/DPTO.	No. EMP.	MUESTRA
	Administrativo y Operativo TOTAL	3,873	115

Muestra = Personal Administrativo + Personal Operativo

Muestra = 55 + 60 = 115 Empleados

10. Procesamiento de la Información

Posterior a la recopilación de la información realizada, los datos se procesaron por medio de Microsoft Excel, la presentación fue mediante gráficos y tablas que fueron generados con la información obtenida.

a. Tabulación

La información compilada, se tabuló por medio de los cuestionarios, detallando las preguntas de manera ordenada, calculando por medio de fórmula en Excel la cantidad de

empleados encuestados con los porcentajes obtenidos, su representación se hizo a través de cuadros estadísticos.

b. Análisis e Interpretación

Por consiguiente, de realizar la tabulación de la información, se procedió a realizar una interpretación de los datos por pregunta, esta se hizo mediante gráficos y demás información con el debido razonamiento.

D. Descripción del diagnóstico actual de la Dirección General de Centros Penales

1. Análisis de la entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos.

Mediante la entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos, de la Dirección General de Centros Penales, se obtuvieron varios resultados; Esta consistió en realizar preguntas de tipo abiertas, para recolectar exactamente la información, de lo cual se obtuvo, la situación actual de la evaluación del desempeño en la Dirección General de Centros Penales, ya que de esta manera permite formular bases, para el modelo de evaluación por competencias.

a. Conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño en la Dirección General de Centros Penales.

Desde la perspectiva de la Jefatura de Recursos Humanos, es necesario e importante evaluar el desempeño en cualquier institución, ya que, por medio de ello, se puede medir y valorar el rendimiento del personal, así como determinar si el talento humano de la entidad está ubicado en el área idónea, por ende, su desempeño será muy bueno. (Ver anexo 3, pregunta 1)

Aunque hasta el año 2018, en la institución se realizaba una pro forma que enviaba el Ministerio de Justicia, no es hasta 2019, que la Dirección General de Centros Penales, se ve en la necesidad de elaborar, su propio modelo de evaluación, puesto que no cuentan con uno propio. (Ver anexo 3, pregunta 2)

Según lo conversado, es de anotar que se considera importante realizar la evaluación anualmente (Ver anexo 3 pregunta 6); Además consideran que la persona más adecuada en realizar este tipo de evaluaciones, es la Jefatura de cada área siempre y cuando el instrumento lo proporcione el departamento de Recursos Humanos. (Ver anexo 3, pregunta 7)

b. Situación laboral

La entrevistada considera, que el objetivo principal de evaluar el desempeño; es ubicar el personal según sus habilidades y destrezas, para que estos tengan un desempeño notable y de esta manera repercuta en los logros de la institución. (Ver anexo 3, pregunta 8)

Las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo están contenidas en un Manual de Procedimientos que posee la institución, pero la mayoría de sus empleados conocen sus funciones, por experiencia, ya que se le proporciona a cada Jefatura para que la de a conocer a su subalterno, pero en muchos casos no se cumple, por la falta de tiempo (Ver anexo 3, pregunta 9). Por esta razón, existen varias dificultades laborales tales como: compañeros que no desempeñan bien su labor, falta de trabajo en equipo, prejuicios entre otros (Ver anexo 3, pregunta 10).

Si un empleado necesitara corregir algún punto de mejora, es a criterio de cada Jefatura de área, tomar en cuenta las sugerencias (Ver anexo 3, pregunta 11. Así como resolver cada inconveniente, o si este tuviere demasiada carga laboral, re distribuirlo entre los otros empleados, si es esta su consideración (Ver anexo 3, pregunta 12). Esto conlleva que para

que un empleado opte por un mejor salario, solo sea por medio de promoción interna. (Ver anexo 3, pregunta 13)

c. Criterios acerca de la evaluación del desempeño y evaluación 360 grados.

La entrevistada, tiene una idea general acerca de la evaluación por competencias y el modelo 360 grados, ya que no está del todo claro de cómo llevarlo a cabo, aunque opina que, de ejecutarse un modelo de evaluación para los empleados de la Dirección General de Centros Penales, considera conveniente que los resultados de esta, sea dada a conocer por el Jefe inmediato y que este sea un dialogo, donde le permita dar a conocer a su subalterno los puntos de mejora. (Ver anexo 3, pregunta 14)

La Licda. Evelin Villalobos está totalmente de acuerdo, que implementar este modelo beneficiaría a la institución, ya que se utilizaría una herramienta, para verificar si existe el personal calificado e idóneo para cada puesto de trabajo, incluso ayudaría a promover ascensos, según sus capacidades.

d. Plan de seguimiento

La Licda. Villalobos, considera importante que los evaluados conozcan los resultados, para que tengan la oportunidad de subsanar los puntos de mejora y de esta manera colaborar con el rendimiento general de la entidad. Ya que, considera que los resultados obtenidos tienen una fuerte influencia en la toma de decisiones de las jefaturas

También considera oportuno, que los resultados de cada empleado sean anexados a los expedientes laborales, como registro para posibles ascensos, traslados o incluso mejora salarial, pues considera que existe una relación estrecha con el otorgamiento de reconocimientos y algunos casos amonestaciones, puesto que se hace necesario re ubicar un empleado, si no rinde en un puesto laboral, probablemente en otra área tenga un mejor rendimiento. (Ver anexo 3, pregunta 15). Además, estima conveniente brindar el adecuado

seguimiento a los resultados, aprovechando la oportunidad de poder observarlos, para determinar si la institución está dando los resultados esperados, también serviría para promocionar ascenso a empleados (Ver anexo 4, pregunta 11)

e. Capacitación y Desarrollo

A través de su carrera profesional los empleados han recibido capacitaciones de carácter propio por diversas instituciones, de forma gratuita, cabe mencionar que se promueven capacitación generalizadas entre el personal para aumentar su conocimiento, pero no se realizada nada focalizado a su área laboral. (Ver anexo 3, pregunta 16)

Se hace necesario, programar capacitaciones, de acuerdo a los resultados que arroje la evaluación por competencias, de llevarse a cabo y de esta manera fortalecer las áreas con mayor dificultad, de esta manera se lograrán los objetivos en conjunto entidad y talento humano.

2. Análisis de la encuesta realizada a los empleados de la institución.

De acuerdo al estudio, que se realizó a 115 empleados de la Dirección General de Centros Penales, a través de un cuestionario de preguntas. Los datos recopilados han sido reflejados en gráficos, (Ver anexo 4) de los cuales fueron analizados cada uno, con el fin de lograr una mejor comprensión de la información obtenida, en función del alcance los objetivos planteados, de esta manera:

a. Datos de identificación general

El personal que labora en la Dirección General de Centros Penales, posee la siguiente información, de acuerdo a los datos obtenidos: Se logró determinar, que el género que predomina en esta institución con un 82%, es el masculino, esto debido a que el tipo de actividad que realiza la entidad es de carácter operativo de seguridad; Sin embargo, el 18%, corresponde al femenino.

También, se pudo identificar que se pueden dividir en dos grupos, el personal administrativo y el personal operativo. Con respecto a la unidad o departamento al que pertenecen los empleados, estos se detallan así: 13 unidades, 12 departamentos, 5 direcciones; La mayoría del personal se encuentra en el área operativa con un 45%, por el tipo de actividad a que se dedica la institución, puesto que es trabajo de campo en materia de seguridad, un 19% pertenece al área administrativa, y los restantes corresponden con un mínimo de porcentaje a técnicos, auxiliares y varios.

Respecto al tiempo de labores que los empleados tienen en la entidad, el 50 % tiene más de 4 años, lo cual indica que la institución tiene una muy buena estabilidad laboral; El 31% tiene de 1 a 2 años, debido a que recién hubo un proceso de reclutamiento ya que las autoridades llevaron a cabo un nuevo proyecto, para reducir el hacinamiento carcelario. El otro 8% y 11% corresponden hasta 3 y 4 años respectivamente.

Respecto al nivel de estudio, que tienen los empleados se logró identificar que el 37% son bachilleres, un 26% posee grado universitario, considerando que en conjunto poseen más de la mitad de la población con un buen nivel educativo. El personal técnico y los varios, deben tomarse muy en cuenta para futuras capacitaciones, que contribuyan al buen desempeño de sus funciones.

b. Generalidades de la evaluación del desempeño

Al consultar con los encuestados, si conocía el termino competencia laboral, la mayoría explicó con un 37% de la población, que los empleados hagan lo que realmente se requiere en el puesto de trabajo, lo cual es válido, tomando en cuenta que se requiere desempeñar el trabajo correctamente y un 30% afirmó que es poseer conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para el puesto, siendo esta la respuesta más adecuada al término. Sin embargo, hay quienes creen, aunque en minoría tales como: 17% terminar el trabajo en el momento oportuno, 14% la eficiencia y eficacia en el trabajo y 3% todas las anteriores,

lo cual indica la necesidad de brindar una capacitación al personal con los conocimientos básicos necesarios con respecto al tema en estudio. (ver anexo 4, pregunta 1)

Al consultar si considera necesario conocer su desempeño laboral el 55% de la población, responde que, si está de acuerdo, el 45 % no está de acuerdo. Esta mínima diferencia entre los dos grupos se debe a que a los primeros les ayudaría a reconocer sus fortalezas y debilidades y los últimos poseen un cierto temor que después de realizar la evaluación se vean involucrados en despidos o remociones de puestos por no obtener una buena puntuación. (ver anexo 4, pregunta 2)

Efectivamente, en la Dirección General de Centros Penales, se realizaba una evaluación del desempeño, que era proporcionado por Recursos Humanos del Ministerio de Justicia, pero a partir del año 2019, se ha necesario que la Dirección, asuma esta responsabilidad. Por esta razón el 94 % de la población empleada, tiene conocimiento que le han realizado evaluaciones; Sin embargo, un 6%, no tiene conocimiento, si se ha realizado evaluación alguna, esto se justifica, puesto que son empleados de nuevo ingreso, ya que a raíz de que las autoridades implementaran nuevos proyectos para disminuir el hacinamiento carcelario, ha incrementado la contratación de personal. (Ver anexo 4, pregunta 3, Gráfico 8)

El personal que respondió, que, si se les ha evaluado, también se le consultó, quienes fueron los encargados de realizar la evaluación de su desempeño, a lo cual respondieron que fue su Jefe Inmediato el encargado de realizar, la mencionada labor, así mismo existe un porcentaje de 6%, que no sabe con certeza, tomando en cuenta según la pregunta número 3, esto se debe a que es personal nuevo ingreso. (Ver anexo 4, pregunta 4, cuadro 9)

Así mismo, los empleados que respondieron que sí, se les ha evaluado, manifiestan en un 94% que fueron evaluados hacía menos de 6 meses, puesto que se realiza por parte de los

encargados en el tercer trimestre del año y por supuesto un 6% no está enterado, de cómo se lleva a cabo o cada cuanto tiempo por ser personal en entrenamiento.

En cuanto a los factores que fueron evaluados, respondieron los encuestados el 28%, se les midió la calidad de trabajo, el 25% las relaciones interpersonales, el 23% la experiencia en el puesto de trabajo, un 18% opino que la competencia laboral y solamente el 6% otras opciones. Esto demuestra que la entidad ha evaluado diversos aspectos, lo cual es de mucho beneficio, sin embargo, se les ha dado poco interés a las competencias laborales, siendo esta una de las más significativas para un mejor desempeño de los empleados, para que contribuya al logro de los objetivos de la institución. (Ver anexo 4, pregunta 6)

Al consultarles si le motiva que se analice su comportamiento laboral, el 53%, está de acuerdo, ya que contribuye a que sus jefes, conozcan su trabajo y de esta manera se sienten más motivados a seguir realizando de esa manera cada actividad, pero no todos están de acuerdo, ya que el 47%, prefiere que no se le evalúe, por temor a perder el empleo y porque no conocen en concreto las actividades en sus puestos de trabajo y temen a represalias, con los resultados de las evaluaciones.

c. Funciones de cada puesto de trabajo

Al indagar de qué manera, le dieron a conocer sus funciones, posterior a la contratación, un 54% esta entendido que se las dio a conocer su jefe inmediato y un 46% lo instruyó un compañero. Esto permite conocer que después que se realiza una inducción al personal de nuevo ingreso, a este se le informa, que debe presentarse con su jefe inmediato para que este le asigne las funciones a realizar, según la necesidad que el encargado tenga en cada área laboral, cabe mencionar que no es muy adecuado, puesto que el empleado en muchas ocasiones no se le asigna las labores según su perfil y por ende esto contribuye a que no realice de manera adecuada su trabajo. (Ver anexo 4, pregunta 8, cuadro 13)

En cuanto, a si conocen claramente las funciones del cargo que desempeñan en la institución un 34% están conocedores de las actividades a realizar, puesto que lo adquirieron por instrucción de otros compañeros, mientras que un 66%, desconoce, aun a pesar que existe un manual de puesto, este es poco conocido por el personal. Esto se debe a que la mayoría de actividades son asignadas según las necesidades que haya en cada área y según la disponibilidad de empleados.

d. Dificultades o inconvenientes para realizar las actividades.

Existe una aproximación en cada uno de los criterios, al consultar a los encuestados si se enfrenta con algún problema o inconveniente que no le permita realizar sus actividades con éxito. La mayoría con un 47% opina que, como cualquier entidad, tienen dificultades con las actividades diarias a realizar, por lo que se hace necesario resolverlo por diferentes vías, un 29% de la población encuesta considera que algunas veces, se enfrentan con obstáculos para desempeñar su labor, no es el caso siempre, en su opinión y un 24% evidenciaron que no enfrentan inconvenientes para cumplir con sus actividades laborales, lo cual indica que no saben con exactitud, las funciones a realizar. (Ver anexo 4, pregunta 10)

Tomando en cuenta la consideración de los encuestados, con respecto a cuáles son las dificultades o problemas a los que se enfrenta, que le impiden realizar sus actividades con eficiencia un 44% considera que se debe a la falta de capacitación que tienen, con respecto al puesto de trabajo, esto los limita a que tengan un buen desempeño, un 40% opina que es el poco conocimiento, que poseen de acuerdo al puesto asignado, ya que en muchas ocasiones se les asigna labor que no están acordes a su perfil profesional o académico, con el fin de cubrir las necesidades más emergentes, esto incrementa un mal desarrollo de las actividades. Existe un 13% que opina que la poca colaboración de su jefe inmediato en las actividades a realizar, es de gran trascendencia, puesto que están saturados de trabajo y no

brindan el apoyo requerido para el área. Un mínimo del 3%, considera que las malas relaciones interpersonales, influyen en desempeñar bien el cargo. (Ver Anexo 4, pregunta 11, gráfico 16)

En cuanto a la actitud que toma el empleado al enfrentar los problemas o dificultades que se suscitan en su área laboral, se determinó que el 57%, busca ayuda de su jefe inmediato, lo que indica un respeto por la jerarquía y existe una buena comunicación y relación entre Jefe y empleado, mientras que el 41%, lo resuelve solo, a pesar que a simple vista denota que comete un error, es de tomar muy en cuenta la iniciativa y capacidad para resolver problemas y para no saturar las actividades del jefe al que también le están reportando el proceso de solución. Y un 2% deja que alguien más lo solucione, lo cual no está muy bien visto, porque demuestra falta de criterio. (Ver anexo 4, pregunta

Referente a la estabilidad laboral en la Dirección General de Centros Penales, el 69% de los encuestados está de acuerdo en que es muy estable, esto se debe a que por ser una institución pública tiene mucha tolerancia con respecto al comportamiento de los empleados, aunque están sujetos a cambios de puesto, por periodos en función de jefaturas, como alternativa para no despedir a los empleados; Sin embargo, un 31% lo considera poco estable, por estos períodos de transición política. (Ver anexo 4, pregunta 13, cuadro 18)

e. Evaluación por competencias y 360 Grados.

Evidentemente el jefe inmediato, juega un papel importante con respecto al desempeño del talento humano, para promover su buen desempeño. Al consultar a los encuestados, si su jefe inmediato le hace saber el nivel de satisfacción que tiene con respecto a su desempeño, el 62% respondió que, en ocasiones, se lo hace saber, esto denota que depende de la actitud de liderazgo que posea el jefe, para dar a conocer a su personal de apoyo, si estos están realizando bien su labor y un 24% manifestó que, su jefe si le da a conocer

cuando hacen una determinada actividad, bien y se les felicita por ello. Aunque un 14% denota que hay poca importancia y que no se les da a conocer cuando hacen bien el trabajo, ni cuando lo están haciendo mal. Esto denota la falta de actualización de las jefaturas con respecto a estos temas, ya que promueve sin lugar a dudas, el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. (Ver anexo 4, pregunta 14, gráfico 19)

Se identificó, que los empleados no tienen conocimientos básicos de evaluación del desempeño y un 73% no ha escuchado el término “método de evaluación” ni conocen el procedimiento para evaluar al personal, aunque probablemente lo hayan escuchado, debido a la saturación de sus actividades no han tomado el valor debido al término, esto indica que, a pesar que les realizan una evaluación por aparte del Ministerio de Justicia, no se le ha dado la importancia adecuada y el debido seguimiento. Y un 27% si ha escuchado el término y está familiarizado con la expresión, debido a que, por poseer estudios de educación superior, es donde han adquirido un poco de esta información. (Ver anexo 4, pregunta 15, cuadro 20)

Tener estabilidad laboral es muy importante para los empleados porque eso les permite tener una mejor calidad de vida. El talento humano considera importante, evaluar el desempeño porque esto les permite estabilidad laboral, según opina un 24%, aunque un 19% considera que esto les permite determinar, si como área tienen necesidades de capacitación, que les permitan tener un mejor rendimiento, un 16% considera, que es necesario, para lograr sus objetivos personales como: ascensos, aumentos salariales o bonos en algunos casos, el 13% estima necesario ya que fortalece el desempeño de los empleados y un porcentaje similar de 12% cree que evaluar el desempeño, genera algún tipo de motivación que satisfaga al empleado y al empleador, logrando las metas, el 10% piensa que mejora la calidad de servicios de los usuarios y finalmente el 6% cree que, mejora las relaciones con los compañeros. Sin duda alguna, la mayoría de respuestas

denotan positivismo de parte del personal para que se les evalúe, consideran que esto mejora muchas áreas tanto personales como laborales. (Ver anexo 4, pregunta 16, cuadro 21)

Actualmente existe un sin número de literatura en la web, acerca de la evaluación por competencia laboral. Sin embargo, recién se está dando a conocer entre las entidades, sirviendo de apoyo para la calidad de sus empleados y la Dirección General de Centros Penales, no es la excepción, puesto que muy pocos conocen de este término, apenas un 8%, por lo tanto, será necesario brindar conocimientos básicos con respecto al tema de estudio, ya que el 92% de la población encuestada no ha escuchado o no lo conoce. (Ver anexo 4, pregunta 17, gráfico 22)

En relación a, si conoce las competencias necesarias, que se requieren para el puesto que desempeña, el 63% se abstiene de responder, por temor a tener un grado de hostilidad en su entorno laboral, debido a que no están seguros, que como lo están realizando es de la manera correcta, un 29% sí conoce las competencias requeridas por su puesto de trabajo, debido a que se lo dieron a conocer, antes de tomar el cargo y el 8%, francamente afirmo no tener conocimiento con respecto a lo que se necesita en su cargo laboral. Esto refleja, que es necesario, dar a conocer al personal las competencias necesarias de cada puesto o en cualquiera de los casos promover el manual de puesto de la institución. (Ver anexo 4, pregunta 18)

f. Evaluación 360 grados y planes de seguimiento

Continuando con el tema de las competencias, se le consultó a los encuestados, si tienen conocimiento de la evaluación 360 grados, a lo cual el 81% menciona, no tiene idea con respecto al término, el 11% si lo identifica, puesto que lo escucho comentar en el aula de

clases y otros en capacitaciones de trabajos anteriores al actual, un 8% se abstiene de responder. Lo que indica, que, de implementarse el modelo, es necesario brindar información acerca de la evaluación 360 grados, brindando al empleado una descripción exacta e información básica confiable. (Ver anexo 4, pregunta 19, gráfico 24)

Es fundamental dar seguimiento al plan de acción, para asegurar que se estén llevando a cabo las actividades, que reforzarán las mejoras, ya que hacer estas evaluaciones de grados, permiten conocer cómo cambian las percepciones del equipo y también el clima organizacional. Al consultar al empleado, si considera necesario, dar un seguimiento a los resultados de implementarse la evaluación grados, el 95% opina que si es necesario porque fomentaría poner en práctica las actividades que conllevan mejorar el rendimiento, un 4% estima no es conveniente, ya que están en su zona de confort y prefieren permanecer, de esta manera y por último un 1% se abstiene de responder por no estar seguros si les conviene realizar este tipo de actividades o no. Lo cual demuestra una actitud positiva del talento humano de la Dirección General de Centros Penales al implementarse el modelo. (Ver anexo 4, pregunta 20, gráfico 25)

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

La investigación fue realizada con éxito, gracias a la accesibilidad del personal de la Dirección General de Centros Penales, que hizo viable el estudio, tanto como: la Jefa del Departamento de Recursos Humanos y el Subdirector General Administrativo en funciones. Lo cual permitió, que fuesen orientados, con el propósito de obtener información necesaria, para el desarrollo de la investigación.

2. Limitaciones

La elaboración de la investigación de campo implicó: que debido al tipo de institución y por políticas internas, la información que se manejó, fue de carácter confidencial y esto restringió la publicación de aspectos importantes.

El tiempo para encuestar al personal, siempre fue limitado por su horario de trabajo, situación que incrementó el tiempo a realizar de la investigación.

Se pudo observar que algunos de los empleados, sienten temor expresar sus inquietudes o disconformidades, por lo tanto, se limitaban a contestar que desconocían la situación para no verse envueltos en dificultades posteriores.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a. Hasta el año 2018, Recursos Humanos del Ministerio de Justicia, proporcionaba a la Dirección General de Centros Penales, la evaluación del desempeño, por lo que actualmente no cuenta con dicha herramienta y se hace necesario que Recursos Humanos de la entidad en estudio, cubra esta necesidad.
- b. No está definido, un período de tiempo, en el cual se pueda llevar a cabo la evaluación del desempeño, y de hacerlo, aún no se tiene conocimiento sobre la metodología a seguir, tampoco, se tiene claro, la capacitación para la implementación del modelo de evaluación.
- c. El talento humano, requiere de conocimientos más amplios y claros de las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, debido a que el Manual de Organización y Funciones, no se ha promovido de la manera idónea, por lo tanto, no se ha dado a conocer a todos los empleados.
- d. Consta mucha discrepancia en relación a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, con la realidad; Debido a que solo se han tomado en cuenta las competencias genéricas o comunes, dejando de lado las competencias específicas, es decir las capacidades requeridas para el desempeño en un determinado puesto, por consiguiente, impide un buen rendimiento.
- e. El personal, tiene una respuesta positiva, ante la realización de evaluaciones del desempeño. Sin embargo, no poseen un conocimiento básico del modelo para la evaluación por competencias, ni de la evaluación 360 grados.

- f. La institución mantiene poca actividad, con respecto a las capacitaciones del personal, puesto que las formaciones, que manifestaron haber recibido, la mayoría se derivan de entidades homólogas en áreas generales, más no aquellas que fortalezcan su área laboral.
- g. El talento humano, no posee motivación alguna, en cuanto a ascensos, mejora salarial e incluso estabilidad en su cargo, por ende, esto influye mucho en el desempeño que tienen los empleados y en el logro de metas institucionales.
- h. Actualmente, no se ejecuta un modelo de evaluación 360 grados, en la institución.

2. Recomendaciones

- a. Es imprescindible para la Dirección General de Centros Penales, contar con una herramienta, para fortalecimiento laboral como es la evaluación por competencias, a fin de efectuar una evaluación compleja, imparcial y objetiva de cada empleado, identificando las causas de comportamiento y fuentes de problemas, para encontrar soluciones en común y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.
- b. Se debería establecer un período máximo de un año para realizar la evaluación del desempeño, para el personal, tomando como modelo la evaluación por competencias, bajo el método 360 grados sugerido, de igual modo brindar capacitaciones necesarias para jefaturas y todo el personal involucrado en la implementación del modelo, de esta manera, se tendrá claro la metodología a utilizar al evaluar el desempeño laboral.
- c. Se invita, a las jefaturas y encargados de cada área, transmitir de manera responsable, todo lo relacionado al manual de organización y funciones, de manera que el personal tenga un conocimiento más amplio, con respecto a sus

responsabilidades laborales y de las funciones que le corresponden, para no descuidar las actividades que se realizan en la entidad o en su defecto promover capacitaciones que coadyuven a fortalecer, el crecimiento profesional.

- d. Dar a conocer a todo el personal, específicamente las Jefaturas, de las competencias específicas que se requieren en cada puesto de trabajo, o cargo en el que se desempeña el evaluado y que por consiguiente serán utilizados como criterios al momento de evaluar, para obtener una mejor asimilación de lo que se pretende lograr con la mencionada medición.
- e. Valer la oportunidad que el personal posee una respuesta positiva, ante las evaluaciones de desempeño, por lo que se sugiere a la institución obtener el máximo provecho, para implementar el modelo 360 grados, que le permitirá evaluar de manera más exacta a todo el talento humano.
- f. Diseñar y emplear, un plan de capacitación, acorde a las necesidades de mejora, de cada puesto de trabajo, según los resultados obtenidos, en la evaluación por competencias, el cual deberá hacerse del conocimiento del personal.
- g. Por consiguiente, se sugiere a la institución, tomar en cuenta los resultados que se obtengan de la evaluación y considerar la información obtenida en la toma de decisiones para el personal, tal como: ascensos para obtener una mejora salarial, asignar las actividades a realizar en la entidad, con el fin de fortalecer el desempeño laboral en la institución.
- h. Se propone, utilizar e implementar el modelo de evaluación 360 grados, suministrado por el equipo de investigación, para que de esta manera se pueda reconocer y determinar el personal calificado para cada puesto de trabajo y obtener mejores resultados en la institución.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y MÉTODO 360 GRADOS, QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.

Para el fortalecimiento de la institución, es de suma importancia, realizar evaluaciones del desempeño periódicamente, para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados realizan su trabajo; Por tal motivo, los métodos de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, de tal manera que, sean de fácil comprensión tanto como evaluadores y empleados.

Para conocer la propuesta, se han preparado varios apartados, que se detallan a continuación:

A. Importancia de la Propuesta

El interés de este modelo, radica específicamente en que la Dirección General de Centros Penales, cuente con una herramienta administrativa y metodológica, que le permitirá evaluar las competencias al personal, en los distintos puestos de trabajo, que, a su vez, servirá como cimiento para la toma de decisiones.

Por lo anterior, el modelo juega un papel muy significativo; Para lo cual se ha elaborado, de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado a la institución, cuyo propósito principal es aplicarlo de manera permanente, que permita identificar las deficiencias que afectan a los empleados, identificar sus competencias y habilidades, así como lograr una retroalimentación que influya directamente en el logro de objetivos y metas de la entidad. De igual modo, realizando la respectiva supervisión que permita concluir el proceso con éxito, con el fin de tener talento humano motivado, eficiente y calificado.

El modelo de evaluación por competencias, en conjunto al método 360 grados, presentado en este documento, será de suma importancia para que la institución implemente el modelo propuesto, para medir el desempeño del personal y de esta manera que proporcione una orientación hacia la necesidad de capacitación, adecuación del personal según capacidades, así como promoción de puestos.

B. Objetivos de la Propuesta

1. Objetivo General

Diseñar una propuesta, de modelo para la evaluación por competencias, por medio del método 360 grados, que permita identificar los puntos de mejora en cada puesto de trabajo y de esta manera facilite la toma de decisiones de las jefaturas y así mismo contribuya al fortalecimiento del desempeño de los empleados de la Dirección General de Centros Penales.

2. Objetivos Específicos

- a. Determinar los puntos de mejora, en cuanto al cumplimiento de las funciones, asignadas al puesto.
- b. Establecer lineamientos de acciones requeridas, con base a los resultados obtenidos en la evaluación por competencias, que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- c. Proponer un plan de implementación, de manera que se puedan identificar los recursos necesarios para llevar a cabo el modelo.

C. Alcance

El diseño de evaluación por competencias, por medio del modelo Evaluación 360 Grados, está dirigido a todo el personal, que labora en la Dirección General de Centros Penales.

El modelo consiste, en ser aplicado en todas las áreas funcionales de la institución, está diseñado para ser adaptado, y que la evaluación se realice en todos los puestos de trabajo, de esta manera sirva como apoyo en la administración del talento humano.

D. Beneficios

Como proceso administrativo, la gestión donde se vuelve administración del desempeño tiene un efecto importante en la capacidad de la institución para atraer y retener talento humano idóneo, mejorar la eficiencia y eficacia de su funcionamiento y prestar servicios de la mejor calidad a los clientes internos y externos de la entidad.

1. Para la Institución

La evaluación por competencias, por medio de la evaluación 360 grados, permite que la institución tenga las condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta, y define, qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento, y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados. Así mismo, se tiene un enfoque más fino en el logro de metas específicas, mejor uso de los recursos humanos y financieros, mayor comunicación y participación del

personal, por lo tanto, mejores niveles de calidad y productividad que definen a la organización con un alto grado de desempeño.

2. Para el Empleado

El modelo, permite que el talento humano, pueda ser promovido o se le transfiera según su competencia hacia otros campos de actividad laboral; Genera motivación para la formación continua, mayor responsabilidad personal del propio desempeño, comprensión de las expectativas del desempeño y las actividades exigidas.

También, según su desempeño, se le reconozca los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Mejora las oportunidades de trabajo, adquiere mayor capacidad de influir en los procesos y resultados de trabajo.

3. Para el Usuario

Como compromiso de la institución, al usuario interno y externo, se le brindará un servicio con estándares altamente calificados, que superen sus expectativas; Este beneficio se logrará disponiendo de talento humano motivado, eficiente y calificado.

E. Políticas Generales del Programa

De acuerdo al grupo de investigación, se proponen las siguientes políticas:

- El Departamento de Recursos Humanos, valorará la evaluación por competencias, anualmente y en la misma época del año (ver capítulo II)

- Cada Jefatura, será responsable de ejecutar el proceso de evaluación, por competencias, utilizando la herramienta, evaluación 360 grados y definirá en que mes, será más adecuado evaluar el personal, con el propósito que esto no genere conflictos, en las actividades diarias.
- La Subdirección General Administrativa, será la responsable de la aprobación y la ejecución del Modelo para la Evaluación por Competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados, que integran la Dirección General de Centros Penales.

F. Metodología para la Propuesta del modelo de Evaluación 360 grados

1. Descripción de la evaluación por competencias, utilizando como instrumento la Evaluación 360 grados.

La expresión evaluación 360°, proviene de cubrir todos los grados de un círculo, que simbólicamente, representa todas las vinculaciones, relevantes de una persona con su entorno laboral. Trasladado al ambiente laboral de la Dirección General de Centros Penales, lo que se pretende es desarrollar un modelo que cubra todos los aspectos relevantes de la evaluación de dicho proceso y sea aplicado en las Unidades Administrativas y Operativas, para servir como base, en la retroalimentación; Elevar la calidad y la mejora continua de uno de los aspectos más importantes dentro de la evaluación laboral: La evaluación del desempeño del talento humano.

Es una herramienta muy potente, porque a la hora de evaluar al usuario se incorpora toda la organización, tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

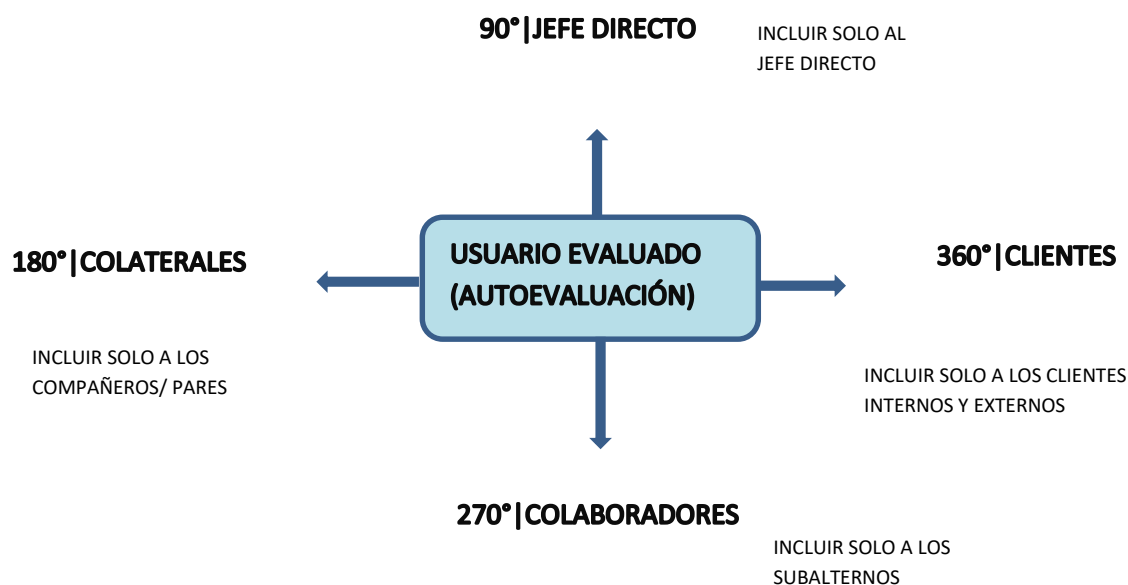


Ilustración 13: Esquema de Evaluación 360 grados

a. Modalidad de Evaluación

En la evaluación del desempeño, existen diferentes metodologías en función de los diferentes roles que interactúan, según el número de evaluadores y el nivel del puesto que ocupa el evaluado, su aplicación estará sujeta a la aprobación de las Jefaturas asignadas para tal efecto.

i. Evaluación del desempeño 90 grados

En esta fase es el Jefe inmediato quien realiza la valoración del empleado, siendo esta de manera vertical. Lo que el responsable opina del trabajo del empleado, es fundamental, para el desarrollo de las tareas asignadas.

ii. Evaluación del desempeño 180 grados

En esta evaluación, también intervienen los pares, como evaluadores de un empleado. Debido a que se comparten responsabilidades, opiniones, información y modos de hacer las cosas con los colegas, resulta de gran valor aportar opiniones, sobre aquello que está haciendo bien y los puntos de mejora.

iii. Evaluación del desempeño 270 grados

Los subordinados o colaboradores (personas a cargo de un líder de equipo), dan su valoración, sobre como su jefe inmediato, lleva a cabo sus actividades. Para la alta dirección conocer la opinión que tienen los empleados de los mandos intermedios, ayuda a detectar problemas, sin que estos queden estancados en el nivel de supervisión.

iv. Evaluación del desempeño 360 grados

En una evaluación del desempeño profesional, de metodología 360 grados, se busca una visión integral de todos los involucrados que interactúan con un profesional: Jefe, Colegas, Colaboradores, y además Clientes o Proveedores, brinda a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible y así obtiene aportes desde todos los ángulos; Proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes del talento humano en su entorno laboral.

2. Conformación de un comité directivo evaluador

La organización en base a la propuesta del modelo de evaluación por competencias, herramienta de evaluación 360 grados, creará un equipo evaluador del proyecto, responsable de seguir, la secuencia de técnicas y las reglas efectivas, vigilando que se lleven a cabo de la manera más adecuada, para obtener un excelente resultado en el proceso y logro de objetivos de la Dirección General de Centros Penales.

a. Establecer un equipo evaluador

Para llevar a cabo, el desarrollo del modelo de evaluación 360 grados, es necesario que la entidad establezca un comité que integre y de seguimiento a los resultados por cada una de las áreas de evaluación, el cual se denominará “Comité Directivo de Evaluación”.

Para la creación de dicho comité, deberá tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- i. Deberá estar integrado por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos o en su defecto, un miembro representante de este, junto a la Jefatura de las distintas áreas funcionales de la institución, nombrados por la Subdirección General Administrativa, y otro personal interno, que tenga los conocimientos necesarios para evaluar al personal.
- ii. Deberá contar con el máximo apoyo de las Jefaturas de la Dirección General de Centros Penales, para que las observaciones, sean tomadas en cuenta.
- iii. Deberá ser aprobado y reconocido por la Subdirección General, Junto a la Dirección General Administrativa.
- iv. Se asignará a un coordinador, que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos, formularios, recoger la información y tomar nota de las decisiones tomadas por el comité.
- v. Elaborar un acta, en la cual quede detallado, quienes formaran el comité directivo de evaluación, así como sus respectivas firmas y aprobación de la Subdirección General.

b. Identificación del Equipo Evaluador

- i. Se deberá determinar, quiénes serán los posibles evaluadores, para cada cargo dentro de la entidad.
- ii. Será necesario, reunir al equipo de trabajo, para notificar los puntos, que serán tratados al momento de hacer efectiva la evaluación.

- iii. Deberá brindarse una capacitación, para formar al equipo evaluador, con el objetivo de disminuir el margen de error en el proceso.
- iv. Se entregará, de parte del Comité Evaluador, todo el material necesario a utilizar, en el proceso de evaluación al personal.

- c. Identificación de talento humano a evaluar

Para continuar con el debido proceso, será necesario, determinar a quienes se va a evaluar, dicho de otra manera, clasificación de familia de puestos y a fines a nivel administrativo y operativo.

G. Propuesta del modelo para la evaluación por competencias y método 360 grados, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral, de los empleados que integran la Dirección General de Centros Penales

- 1. Introducción

El modelo de evaluación 360 grados, pretende dar a conocer, al evaluado la apreciación, que el personal tiene con respecto a su desempeño.

El presente documento, se ha preparado para la Dirección General de Centros Penales, con el propósito de suministrar a todos los niveles de jefatura, una herramienta apropiada de Evaluación del Desempeño, utilizando como instrumento la Evaluación 360 Grados, de los empleados bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse, para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal,

contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento del logro de metas y por ende eficiencia institucional.

2. Objetivos del Modelo de Evaluación 360 Grados

a. Objetivo General

Establecer lineamientos, que regulen la aplicación del modelo de Evaluación 360 Grados, que sirva como herramienta formal y metodológica, para evaluar al personal de manera que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la Dirección General de Centros Penales.

b. Objetivos Específicos

- i. Establecer criterios de evaluación adecuados, para obtener información relevante del talento humano.
- ii. Identificar conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la evaluación por competencias.
- iii. Desarrollar en forma ordenada, todas las gestiones, presentadas en el modelo 360 grados para proveer información, para la toma de decisiones.

3. Políticas de Implementación

- a. Participación activa de todos los equipos ocupacionales de la institución en el proceso de capacitación.
- b. Que la Sub Dirección General, proporcione todos los recursos y el apoyo para la capacitación y desarrollo del mismo.

4. Fases de la propuesta del modelo

La propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, se divide en dos fases principales que son:

a. Identificación de variables y competencias

Para iniciar el proceso de evaluación, se necesita realizar el análisis de puestos, este permite identificar las competencias y los factores que la integran. Para efecto, de esta propuesta, se verificó el Manual de Puestos de la Dirección General de Centros Penales, determinando así las competencias, para diseñar la herramienta o formulario, para la evaluación 360 grados, en el cual va detallado, según la actividad del puesto, ya sea administrativo u operativo.

Para terminar la fase de identificación de variables y competencias, se debe cumplir con la etapa de validación. Durante el desarrollo de la misma, se determinó que la herramienta se entiende perfectamente y la facilidad al responder.

b. Aplicación del modelo

Esta fase consiste en recopilar la información y consta de sensibilizar: Esta etapa principalmente se basa, en una reunión de orientación, en el cual se explica el proceso a seguir.

La fase de aplicación del modelo, incluye la tabulación y análisis de la información recopilada, teniendo en cuenta seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de obtener resultados confiables.

5. Lineamientos para la implementación del modelo de evaluación por competencias.

Para poder implementar la propuesta en la institución, será necesario aplicar los siguientes lineamientos:

- a. Presentar la Propuesta a la Sub Dirección General y Subdirección General Administrativa, demostrando beneficios y ventajas del modelo.
 - b. Presentar el modelo de evaluación 360 grados a todo el personal, de manera que conozcan, que el proceso cuenta con el apoyo de la alta Dirección.
 - c. Realizar reuniones de capacitación y formación del personal.
 - d. Realizar evaluaciones periódicas, para verificar la efectividad de los resultados de la implementación del modelo, para lograr la mejora del desempeño, en el talento humano de la institución.
 - e. Definir una programación con los niveles involucrados, con el fin de no interferir con las actividades diarias del talento humano.
6. Estrategias Aplicadas a la Evaluación del Desempeño
 - a. Llevar a cabo la capacitación de los empleados, en todos los niveles, sobre la evaluación del desempeño laboral.
 - b. Evitar realizar la Evaluación del Desempeño laboral, después de una crisis o evento problemático, como re estructuraciones, despidos, entre otros; Ya que esto puede afectar la objetividad del proceso.
 - c. Reconocer los logros individuales y de equipo, como opción publicando en un mural, con el nombre y frase que motive su desempeño.
 - d. Promover internamente, ascensos, de acuerdo al avance o cumplimiento de niveles académicos.

- e. Dar seguimiento a los resultados obtenidos, de la Evaluación 360 Grados, con el propósito de establecer, estándares adecuados a su desempeño laboral.
7. Aplicación del modelo de evaluación por competencias, con el Método 360 Grados.

Instrumento de Evaluación

Se ha diseñado dos instrumentos de evaluación del desempeño, cada uno abarca una familia de puestos a fines, según la siguiente descripción:

- a. Nivel Administrativo: Está destinado a evaluar el desempeño de los altos mandos y así mismo comprende aquellos que su fin es evaluar el desempeño de personal que realiza actividades de apoyo, para los niveles de Jefaturas y que sirve de soporte de las tareas fundamentales, de la Dirección General de Centros Penales.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
ADMINISTRATIVO	Colaborador
	Auxiliar
	Secretaria
	Técnico Administrativo
	Digitador
	Coordinador
	Analista Programador
	Bodeguero
	Técnico en Sistemas
	Técnico Especialista
	Motorista

	Ordenanza
	Médico
	Enfermero
	Odontólogo
	Nutricionista
	Psiquiatra
	Psicólogo
	Trabajador Social
	Educador
	Jurídico

Ilustración 14: Tabla de personal Administrativo

- b. Nivel Operativo: Está compuesto por todo el personal, en el cual su labor, está directamente relacionado al funcionamiento de la institución.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
OPERATIVO	Inspector
	Subinspector
	Comandante
	Seguridad de Centros Penales
	Agente de Seguridad
	Supervisor de Seguridad
	Tutor
	Registrador

Ilustración 15: Tabla de personal Operativo

8. Identificación de las Competencias

En esta sección, se identifican las competencias, consideradas necesarias para personal Administrativo y Operativo, según el cargo que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas, según se detalla en cada ilustración.

- a. Competencias Cardinales: Estas son aplicables a todos los integrantes de la entidad, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- b. Competencias Específicas: Estas competencias son aplicables a grupos específicos, que se relacionan directamente con las tareas y funciones de los puestos.

ESPECIFICAS	CARDINALES
Planificación y Organización	Liderazgo
Manejo de Crisis	Pensamiento analítico
Iniciativa	Colaboración
Calidad y Mejora Continua	Conocimiento técnico

Ilustración 16: Competencias a Evaluar para el nivel Administrativo

ESPECIFICAS	CARDINALES
Orientación al Cliente	Productividad
Compromiso con la calidad del trabajo	Responsabilidad
Trabajo en Equipo	Adaptabilidad
Comunicación	Respeto

Ilustración 17: Competencias a Evaluar para el nivel Operativo

9. Sistema de Evaluación de Desempeño 360° Cuadro Ponderación de Factores

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de la Escala Discontinua, con descripción de factores y asignación de puntos. Consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece en una escala de juicios: Es decir, que cada factor de valoración esta subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

CALIDAD DEL EVALUADOR	PONDERACIÓN
Compañero de Trabajo	20%
Autoevaluación	20%
Subalterno o Cliente Interno/Externo	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

Ilustración 18: Tabla de ponderación según calidad del Evaluador

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño.

- a. Factores de Evaluación
 - i. Administrativos
 - Conocimiento del trabajo que realiza
 - Calidad del trabajo
 - Responsabilidad
 - Discreción
 - Iniciativa
 - ii. Operativos
 - Cantidad de Trabajo
 - Calidad del trabajo
 - Disciplina
 - Cooperación

- Relaciones Interpersonales

- b. Rango de Puntos

En esta área se ubica la calificación del desempeño del empleado y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el cuadro de ponderación de factores y descripción de categorías.

PUNTOS*
90-100
80-89
70-79
Menor que 70

Ilustración 19: Tabla rango de puntos

*Cabe mencionar, que el puntaje utilizado en la tabla anterior, no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar, de ser así cambiaría el resultado, por lo tanto, la evaluación, quedaría invalida, ya que cada escala, tiene un único puntaje.

- c. Categorías

CALIFICACIÓN	EQUIVALENTE
A	Excelente
B	Muy Bueno
C	Bueno
D	Deficiente

Ilustración 20: Tabla de Categorías

- d. Descripción de la Ponderación de Factores

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

CATEGORÍA	PERFIL DEL EMPLEADO
Excelente (Escala A)	El talento humano tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurará en los medios informativos de la entidad. Candidato a capacitación, para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy Bueno (Escala B)	El empleado tiene prioridad secundaria, para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos. Candidato a capacitación, para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Bueno (Escala C)	El talento humano, tiene un desempeño aceptable, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, siempre que cumpla con los requisitos establecidos y después de los candidatos catalogados en escalas A y B.
Regular (Escala D)	El empleado, necesita mejorar su desempeño, podrá participar en programas de capacitación para su nivelación, posterior a un periodo de 3 meses participando en un plan individual de desarrollo, después de la evaluación. Caso contrario, deberá abrirse un proceso disciplinario por incumplimiento de funciones y posterior archivar a su expediente laboral.
Deficiente (Escala E)	El colaborador, no realiza bien su trabajo, incumpliendo sus funciones y responsabilidades. Será necesario reunirse en privado con el empleado, para identificar lo que le impide cumplir con su labor y explicarle que no se está conforme con su rendimiento, para llegar a un común acuerdo y posible solución. De lo contrario, se le abrirá expediente disciplinario y posterior remoción del puesto.

Ilustración 21: Tabla de descripción ponderación de factores

e. Cuadro de Comentarios del Evaluador

En este apartado se le solicita al evaluador, que, en base al comportamiento observado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como: La compatibilidad del evaluado y su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

10. Formularios para la Evaluación por Competencias, Método 360 Grados

El desempeño de un empleado, se analiza por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta, que puede ser observable, por medio de hojas de calificación diferentes, para cada tipo de puestos así: Personal Administrativo y Operativo.

a. Hoja de calificación para personal Administrativo

Se aplicará a empleados que desempeñan, puestos administrativos y que no tienen personal bajo su mando, como son: Secretarias, auxiliar administrativos, colaboradores administrativos, motoristas, ordenanzas.



DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES

FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTO EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

TIPO DE EVALUACIÓN
 AUTO EVALUACIÓN _____
 EVALUADOR _____

INDICACIONES GENERALES

- Leer e identificar el contenido del formulario
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- Marcar con una "X" la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES

Nombre del evaluado:
Área:
Nombre del puesto:
Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:
Fecha:

COMPETENCIAS A EVALUAR

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.	
B	Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.	
C	Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.	
D	Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.	

Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Así mismo promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Fija políticas organizacionales, destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.	
B	Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	
C	Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos	
D	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	

<p>Manejo de crisis: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización.	
B	Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización.	
C	Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse.	
D	Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflictos en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	

<p>Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.	
B	Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular	

C	Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias	
D	Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados	

<p>Calidad y mejora continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.)	
B	Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales, en relación con las tareas del área de su cargo o procesos y métodos de la organización.	
C	Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos.	
D	Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados.	

<p>Colaboración: Capacidad para brindar apoyo, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear realizaciones basadas en la confianza.</p>
--

GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Brinda ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.	
B	Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	
C	Coopera activa mente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.	
D	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	

<p>Pensamiento analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Comprender situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.	
B	Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.	
C	Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.	
D	Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	

<p>Conocimiento Técnico: Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencia específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, los temas de su función, desde los más sencillos hasta lo más complejo.	
B	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
C	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
D	Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	

<p>Comentario:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

Firma Evaluado

Firma Evaluador

b. Hoja de calificación para personal Operativo

Se destinará a todos los empleados que se desempeñen en las actividades en función de los servicios de la entidad, tales como: Seguridad de centros penales, comandantes, registradores, inspector, sub inspector, agente de seguridad, tutores.



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTO EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO**

TIPO DE EVALUACIÓN
 AUTO EVALUACIÓN _____
 EVALUADOR _____

INDICACIONES GENERALES

- Leer e identificar el contenido del formulario
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- Marcar con una "X" la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES

Nombre del evaluado:
Área:
Nombre del puesto:
Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:
Fecha:

COMPETENCIAS A EVALUAR

Orientación al cliente: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de plazo con ellos.	
B	Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.	
C	Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	
D	Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	

Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo.

GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Plantea para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y lograr alcanzarlas exitosamente.	
B	Supera los requerimientos que la organización determina para su área.	

C	Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planteadas.	
D	Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña.	

<p>Responsabilidad: Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto.	
B	Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.	
C	Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo.	
D	Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	

<p>Adaptabilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN

A	Comprende y aprecia perspectivas diferentes (a las que le otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.	
B	Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.	
C	Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.	
D	Modifica su accionar en orientación a los objetivos que le son fijados.	

<p>Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.	
B	Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	
C	Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	
D	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.	

<p>Comunicación: Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarcan los diferentes niveles de la organización.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
B	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
C	Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	
D	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	

<p>Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Fomenta en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	

B	Guía las propias acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales	
C	Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.	
D	Mantiene una correcta relación con sus compañeros.	

<p>Compromiso con la calidad del trabajo: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>		
GRADO	DEFINICIÓN	OPCIÓN
A	Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos organizacionales.	
B	Promueve en su área recursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	
C	Aplica los procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	
D	Demuestra un compromiso constante por aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados.	

Comentario:

Firma Evaluado

Firma Evaluador

11. Normas

- a. Serán sujetos de evaluación por competencias todos los empleados, de la Dirección General de Centros Penales, para lo cual el coordinador del departamento de Recursos Humanos, entregará a cada encargado los formularios que correspondan, los completan y se los entregan para las tabulaciones respectivas.
- b. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá, una calificación de evaluación por competencias.
- c. La evaluación por competencias, será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno, la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación. El jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
- d. Para que la calificación de cada empleado, sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
- e. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión, durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de

notificación, lo cual hará por escrito al departamento al que corresponda, enviando una copia a Recursos Humanos.

- f. El sistema de evaluación por competencias, será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente, los ajustes que sean necesarios, para el logro de los objetivos definidos.
- g. El jefe del departamento de Recursos Humanos, será el responsable de coordinar la evaluación por competencias, una vez al año, para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta a la Subdirección General Administrativa, para su firma y presentación al Director General.

H. Implementación del modelo evaluación de competencias por 360 grados

Para que el modelo de evaluación 360 grados, proporcione los beneficios reales al personal, es necesario, una guía general para instruir a los implicados en el proceso.

1. Objetivos

a. General

Diseñar una guía de implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados, estableciendo etapas, políticas y dar a conocer dicho modelo en la Dirección General de Centros Penales.

b. Específicos

- i. Establecer las etapas del plan de implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados
- ii. Diseñar políticas para la implementación del modelo

- iii. Dar a conocer el modelo de evaluación por competencias 360 grados, al personal de la Dirección General de Centros Penales, para que conozcan las utilidades y beneficios
- 2. Políticas de Implementación
 - a. Las máximas autoridades de la Dirección General de Centros Penales, son responsables de proporcionar todos los recursos necesarios, para llevar a cabo la evaluación por competencias, basado en el modelo 360 grados.
 - b. Participación activa durante todo el proceso, por parte de todos los empleados de la Dirección General de Centros Penales.
 - 3. Lineamientos para la implementación de la evaluación por competencias 360 grados
 - a. Para poder implementar la propuesta en la institución, será necesario aplicar las siguientes directrices.
 - b. Presentar la propuesta del modelo evaluación por competencias 360 grados, a la alta Dirección, para que conozcan de los beneficios y así tener su apoyo en la implementación.
 - c. Realizar reuniones de formación y capacitación al personal, así mismo dar a conocer que beneficios tendrá para ellos, dicha propuesta.
 - d. Deberá de evaluarse periódicamente la efectividad de los resultados de la implementación del modelo, para lograr la mejora, en el desempeño del personal de la institución.
 - e. Definir programación acorde con las disposiciones de los niveles involucrados, esto permitirá, no interferir en las actividades diarias, y por ende el rendimiento del talento humano.

- f. Analizar el impacto al implementar el modelo de evaluación por competencias 360 grados, en el rendimiento laboral.

4. Plan de acción

- a. Determinación de recursos en la implementación de la evaluación por competencias 360°

A continuación, se detallan los recursos necesarios, para lograr el cumplimiento de objetivos de la propuesta.

i. Recursos Humanos

Para ejecutar el modelo de evaluación por competencias 360 grados, es indispensable que el recurso humano involucrado, debe estar altamente capacitado, para controlar de manera efectiva el cumplimiento de los procesos establecidos, esto permitirá el logro de los objetivos.

ii. Recursos Materiales y Tecnológicos

La implementación del modelo requiere contar con insumos básicos tales como: equipo informático, ofimática (webinars, aulas virtuales), salón adecuado para impartir capacitaciones, cañón, impresora multifuncional y otros recursos necesarios en la logística operativa del proceso.

iii. Recursos Financieros

Para llevar a cabo este proyecto, se hace necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos, para poder implementar la propuesta, a través de las diferentes actividades, que se pretenden realizar, siendo importante, la asignación presupuestaria de la institución. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto operativo anual.

5. Determinación de necesidades de desarrollo

La reacción de las instituciones ante los resultados de las evaluaciones de los empleados en su mayoría es reemplazar al empleado por otro, ahora se da a conocer una mejor alternativa que es la de preparar y capacitar al empleado para fortalecer su desempeño laboral y q posteriormente los resultados de dichas evaluaciones den un giro en cuanto al cambio positivo, asimismo les permitirá tener a un empleado eficiente y eficaz, comprometido con la institución.

a. Propuesta del plan de capacitación

Es necesario el desarrollo del personal al interior de la institución y el mejor medio para lograrlo, es capacitándolos en temas que son esenciales para sus labores cotidianas. A continuación, se presenta la propuesta del plan de capacitación:

i. Introducción

Toda evaluación del desempeño, proporciona los recursos necesarios, para identificar competencias y áreas de mejora, lo que sirve de base, para desarrollar planes de capacitación que optimicen el rendimiento laboral.

ii. Objetivos

General

Proporcionar una herramienta, para desarrollar al personal administrativo y operativo de la Dirección General de Centros Penales.

Específicos

- Definir políticas para el plan de capacitación.
- Determinar los responsables de la ejecución del plan de capacitación del talento humano.
- Planear las estrategias a seguir para que la capacitación, sea efectiva y proporcione los resultados esperados.

iii. Políticas

- Todo el personal administrativo, deberá ser capacitado, por lo menos una vez al año, para detectar las áreas de mejora.
- Evaluar el aprendizaje de las capacitaciones impartidas.
- Considerar las opiniones de los empleados, respecto a la implementación, del modelo de evaluación, con el objeto de mejorar dicho proceso.
- Las personas que impartan las capacitaciones, deberán tener la experiencia y el conocimiento necesario.

iv. Estrategias

- Diseñar planes de capacitación, para todo el personal, tomando en cuenta, las necesidades detectadas, en la evaluación por competencias.
- Impulsar talleres de simulación y demostración, para una mejor ejecución de sus responsabilidades, proporcionando al trabajador oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.
- Elaborar un instrumento para evaluar al personal, luego de una capacitación y determinar si esta aporta valor agregado a sus labores cotidianas.

v. Ejecución de la capacitación

La correcta capacitación acerca del modelo de evaluación por competencias 360 grados, depende de la aceptación de la alta Dirección y la motivación del personal, para llevarla a cabo.

La ejecución será llevada a cabo, por un equipo integrado, por representantes de cada área de la institución, dichos miembros serán designados por el comité evaluador de Recursos Humanos.

vi. Responsables de la implementación del modelo

El comité evaluador y la unidad de Recursos Humanos, serán los responsables del proceso de implementación, de la evaluación por competencias basada en el modelo 360 grados,

así como de la supervisión, control y seguimiento, con el apoyo de las máximas autoridades de la Dirección General de Centros Penales.

b. Tipos y modalidades de capacitación

Entre los tipos de capacitación que se pueden impartir de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación, se consideran las siguientes:

- i. Capacitación Preventiva: es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal. Toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta capacitación tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. Este tipo de capacitación es la que se debe dar a los empleados que tengan una calificación entre medios y buenos.

- ii. Capacitación correctiva: como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada normalmente en la institución, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. Es una capacitación profunda e intensa y es la más adecuada para los empleados que necesitan mejorar.
- iii. Capacitación para el desarrollo de carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Este tipo de

capacitación es adecuada para los empleados excepcionales y con posibilidades de optar por un puesto mejor dentro de la Dirección General de Centros Penales.

c. Beneficios de la capacitación

Al poner en marcha el plan de capacitación, siendo su propósito general, fortalecer áreas deficientes, se ejecutará para contribuir a:

- i. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- ii. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad.
- iii. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

6. Seguimiento y continuidad de la implementación del modelo

La efectividad de la implementación, se relaciona con la retroalimentación del proceso, es por eso, que el proceso requiere de un control y seguimiento constante, para hacerlo se debe considerar lo siguiente:

- a. Que el comité evaluador, este conformado por miembros, que pertenezcan a la Dirección General de Centros Penales.
- b. Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de implementación del modelo.
- c. Confrontar la planificación, contra la ejecución del plan de implementación, con el fin de verificar, que todo se desarrolle, en los tiempos establecidos previamente.
- d. Reportar sistemáticamente los avances en la implementación a la Dirección General y Subdirección General Administrativa.

7. Control y evaluación del modelo

La evaluación busca los orígenes y causas de las desviaciones entre las metas programadas y obtenidas, entre los recursos presupuestados y los gastos ejecutados, a fin de formular recomendaciones para la adopción de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, estas recomendaciones retroalimentan a las demás funciones dando continuidad al modelo y propiciando el mejoramiento continuo del mismo.

Para medir las actividades y resultados obtenidos, en un periodo determinado, se deben organizar, revisiones periódicas de la aplicabilidad del modelo en la institución.

i. Objetivo

Determinar y corregir los posibles errores, que se puedan presentar, en la ejecución del modelo, así mismo incluir gestiones o aspectos sobresalientes, que puedan mejorar la organización.

ii. Medición de los objetivos planteados

Los objetivos deben ser medibles en el tiempo, para poder determinar con precisión su cumplimiento, así mismo se podrá buscar la forma de reforzar el área funcional que presente bajos niveles de cumplimiento, para los objetivos planteados.

iii. Auditorías internas sobre la efectividad del modelo

Para verificar que los procesos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizarán auditorías internas, en las diferentes áreas funcionales, de la corporación, por evaluadores participantes, de la misma institución, los cuales deben ser capacitados, previamente para esta función, donde cada auditor de procesos, deberá de evaluar, áreas diferentes a la cual pertenece, evitando así que se evalúe, en este proceso su propio trabajo.

iv. Niveles de cumplimiento

Consiste en identificar, cuales son las partes del proceso, que se están cumpliendo conforme a lo establecido, en la documentación preparada, al inicio en los diferentes

puestos, de la corporación, en consecuencia, se determinarán los aspectos pendientes de cumplir.

v. Acciones correctivas

Para poder solventar los incumplimientos identificados en la institución, es necesario, tomar ciertas acciones, para corregir las deficiencias, encontradas en dichas áreas y determinar quién será el responsable de ejecutarlas, el plazo para su cumplimiento y el encargado del seguimiento a las mismas.

vi. Planes preventivos o de mejora

Después de haber determinado las acciones correctivas necesarias, para solventar las deficiencias de las áreas funcionales, se hace un análisis para preparar planes de mejora, que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas, en los procesos y actividades en la corporación.

vii. Revisiones por la Dirección

Para poder evaluar y verificar el avance, que se está haciendo con el modelo, es importante un seguimiento por parte de la Dirección, el comité evaluador y jefe de Recursos Humanos, de acuerdo con un plan previamente elaborado en el cual se establezca la periodicidad, con que se harán estas revisiones.

I. Presupuesto para el plan de implementación del modelo

Para la implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados, se necesitan recursos, por lo que se detalla el costo monetario que representa, cada uno de estos.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360 GRADOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			\$2,050.00
Honorarios a asesores	2	\$800	\$1,600.00
Bonos al personal del comité evaluador	6	\$75	\$450.00
RECURSOS MATERIALES			\$62.25
Plumones	3	\$1.25	\$3.75
Papel bond	4 RESMAS	\$5.25	\$21.00
Folder	150	\$0.15	\$22.50
Fastener	150	\$0.10	\$15.00
RECURSOS DE COMUNICACIÓN			\$50.00
Carteles, boletines, folletos, etc.		\$50.00	\$50.00
OTROS			\$141.25
Refrigerio	113	\$1.25	\$114.25
Sub-total			\$2,303.50
Imprevistos (5%)			\$115.18
TOTAL			\$2,418.68

J. Cronograma de actividades, para la implementación del modelo

En el cronograma se especifican todas las actividades que deberán realizarse, para la implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados, en un período de doce meses, así mismo se muestra, los responsables de desarrollar cada actividad.

K. Bibliografía

a. Libros

- Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2008
- Chiavenato, Idalberto (2008) Gestión del talento humano
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos 9° edición McGraw Hill
- Diccionario Ideológico de la lengua española, 1998
- Leboyer Levi. Gestión de las competencias; como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Barcelona ediciones gestión 2001
- Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1° Edición, 2007
- Muñoz Campos, Roberto. La Investigación Científica Paso a Paso. Cuarta Edición. 2009.
- Pérez Juste, r. (1995): Evaluación de programas educativos
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, (2008) Administración de Personas
- Werther William JR. Y Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos 7° edición McGraw Hill.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. Quinta Edición. 2006
- Arias, Fidas Gerardo. El proyecto de investigación. Sexta Edición. 2006
- Muñoz Campos, Roberto. La Investigación Científica Paso a Paso. Cuarta Edición. 2009.
- Lind, Douglas. Marchal, William. Whaten, Samuel. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. Decimoquinta Edición. 2012.

b. Trabajos de Graduación

- Guzmán Sosa Carlos Steven, Pérez Henríquez Yolanda Melani, Serrano Montano Roxana Guadalupe (2015), “Implementación de Evaluación del Desempeño basado en el modelo 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, departamento de La Paz”.
- Colorado Rosales Darlin Margarita, Mejía Arévalo Liliana Beatriz, Morales Abarca Wilfredo José (2014), “Modelo para la Evaluación por Competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, departamento de San Salvador”.

c. Leyes

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto constituyente N° 38., Diario Oficial N°234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
- Normas Técnicas de control interno específicas del ministerio de Justicia y Seguridad Pública.
- Ley penitenciaria, Diario Oficial N°85, Tomo N° 335, 13 de mayo de 1997.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP). Decreto legislativo N° 927, 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
- Ley de Impuesto sobre la Renta.

d. Otros

- Apuntes tomados del seminario de graduación abril de 2019.
- Originalidad en una tesis

<https://recursos.ucol.mx/tesis/original.php>

- Evaluación del desempeño laboral

[https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-
evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/)

- Historia de la Dirección General de Centros Penales

http://www.dgcp.gob.sv/?page_id=431

- Clasificación de las competencias laborales

<http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>

- Definición de Técnicas

<http://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>

- Definición de Encuesta

<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

- Metodología de investigación científica-Que es el universo

<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08-que-es-el-universo>

- Como citar correctamente fuentes secundarias

[https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-2-fuentes-
secundarias-y-documentacion2/como-citar-corretamente-fuentes-secundarias](https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-2-fuentes-secundarias-y-documentacion2/como-citar-corretamente-fuentes-secundarias)

- Empleo de la Muestra

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0063522/cap03.pdf>

- Originalidad de una tesis

<https://recursos.uco.mx/tesis/original.php>

- Plan de Capacitación

[https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-
capacitacion](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion)

- Modalidades de capacitación

<https://zoologic-d.com/blog/index.php/2017/02/21/modalidades-de-capacitacion-laboral/>

- Beneficios capacitación en las instituciones

<http://www.coachlatinoamerica.com/virtual/blog/recursos-humanos/beneficios-de-la-capacitacion/>

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista

Anexo 2. Cuestionario

Anexo 3. Resultados de la Entrevista

Anexo 4. Tabulación y Comentario de la Encuesta

Anexo 5. Informes

Anexo 6. Diploma de Reconocimiento por el Buen Desempeño

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: El propósito de la presente entrevista es, recabar información acerca de los conocimientos que tienen la Jefatura de Recursos Humanos, acerca de la evaluación por competencias en la Dirección General de Centros Penales, con la finalidad de diseñar, que sea una herramienta útil para la mencionada entidad.

- I. Conocimiento sobre el manejo de la evaluación en la Dirección General de Centros Penales
 - 1) ¿Considera usted, que es necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?
 - 2) ¿Evalúan el desempeño laboral de los empleados de la Dirección General de Centros Penales?
 - 3) Si su respuesta fue “Sí”, ¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?
 - 4) Si su respuesta es “No” ¿Por qué no se ha realizado una evaluación al personal
 - 5) Si no se han realizado evaluaciones. ¿Qué parámetros utiliza para medir el resultado de los empleados?
 - 6) ¿Cada cuánto tiempo, estima conveniente realizar, la evaluación laboral?
 - 7) Según su criterio. ¿Quién es el delegado idóneo para realizar la evaluación por competencias al personal? ¿Por qué?
 - 8) ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?
 - 9) ¿Conocen los empleados, con exactitud cuáles son sus funciones?

- 10) Las dificultades laborales. ¿Cuáles son la de mayor frecuencia en la institución?
- 11) ¿Se toma en cuenta, la sugerencia o puntos de mejora, de los empleados?
- 12) ¿Qué medida se toma, si un empleado tiene demasiada carga laboral?
- 13) ¿Qué parámetros utiliza para mejorar el salario de un empleado en la institución?
- 14) ¿Cómo se puede dar a conocer, los resultados de una evaluación?
- 15) Considera que los resultados de una evaluación, ¿debe registrarse en el expediente laboral?
- 16) ¿Considera que debe darse seguimiento a los resultados?

II. Identificación de Competencias

- 17) ¿Ha escuchado de la evaluación 360 grados?
- 18) ¿Cuáles son los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360 grados?
- 19) ¿Considera importante recibir una propuesta de un modelo de evaluación 360 grados?
- 20) ¿Cree que es necesario evaluar, la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperado?
- 21) ¿Considera que tiene influencia, los resultados obtenidos, al realizar la evaluación, con la toma de decisiones?
- 22) Existe relación, entre otorgamiento de reconocimiento y amonestaciones. ¿Con respecto a los resultados obtenidos?

POR SU VALIOSO TIEMPO, GRACIAS. -

ANEXO 2

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad, recopilar información sobre la evaluación por competencias e identificar el desempeño laboral, que permita llevar a cabo un modelo de evaluación para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados de la Dirección General de Centros Penales.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino Masculino

Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece:

Nombre del puesto de trabajo:

Tiempo de trabajar en la Institución: 1 año 2 años 3 años o más

Nivel de estudio:

Universitario Técnico Bachiller Otros

II. CONOCIMIENTO SOBRE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INDICACIONES: Seleccione de forma objetiva, marcando con una “X”, la alternativa de su preferencia en el cuadro o espacio que corresponda según su criterio.

1. ¿Qué entiende por competencia laboral?

- a) Que los empleados hagan lo que realmente requiere el puesto o cargo
- b) Poseer conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para el puesto
- c) Terminar el trabajo en el momento oportuno
- d) La eficiencia y eficacia del trabajo realizado
- e) Todas las anteriores

2. ¿Considera que es necesario conocer su desempeño laboral?

Sí No

Porque:

3. ¿Realizan algún tipo de evaluación en la institución?

Sí No No sabe

Si su respuesta fue “Sí”, mencione cual es el método que utilizan para evaluar su desempeño:

Si su respuesta es “No” ¿Conoce usted los motivos por los cuales no ha sido evaluado en la Institución? **Luego, pase a la pregunta 8**

4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Institución?

- a) Jefe de Recursos Humanos
- b) La propia persona
- c) Jefe Inmediato
- d) No sabe

5. ¿Hace cuánto tiempo lo evaluaron?

Hace 6 meses Hace 1 año Hace 2 años o más

6. ¿Qué factores fueron evaluados?

Calidad de trabajo Experiencia Competencia Laboral

Relaciones Interpersonales Otras

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento laboral?
Sí No

Porque:

8. ¿De qué forma le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

a) Por medio de capacitación

b) Se las dio a conocer su jefe inmediato

c) Se las enseñó un compañero/a de la Unidad o Departamento

9. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?

Sí No

10. En el puesto que desempeña ¿se enfrenta con dificultades o problemas que le impiden llevar a cabo su trabajo con eficiencia?

Sí No Algunas veces

11. Si su respuesta anterior es SÍ ¿Cuáles considera usted que son las dificultades o problemas que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?

a) Falta de capacitaciones

b) Poca colaboración por parte del jefe inmediato

c) Pocos conocimientos

d) No se evalúa, para conocer sobre el desempeño

e) Malas relaciones con los/as compañeros/as

12. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?

a) Busca ayuda de su jefe inmediato o sus compañeros

b) Lo resuelve solo

c) Deja que alguien más lo solucione

13. ¿Cómo considera su estabilidad laboral en la Dirección General de Centros Penales?

- a) Estable
- b) Poco estable
- c) Inestable

14. ¿Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño laboral?

Sí No En ocasiones

15. ¿Conoce algún método de evaluación del desempeño?

Sí No

16. Coloque la puntuación según su orden de importancia (del 1 al 7, tomando en cuenta que 1 es el más importante y el 7 es el de menor importancia) ¿Los motivos por los cuales se debe evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

- a) Para lograr ascensos y aumento salarial o bono
- b) Estabilidad laboral
- c) Fortalecer el desempeño de los empleados
- d) Mejora la calidad del servicio a los usuarios
- e) Mejorar las relaciones con los/as compañeros/as
- f) Determinar si hay necesidad de capacitaciones para los empleados
- g) Generar motivación

17. ¿Tiene conocimiento acerca del modelo para la evaluación por competencias laboral?

Sí No

18. ¿Conoce las competencias necesarias que se requieren en el puesto que desempeña?

Sí, conoce No, tiene conocimiento Se abstiene de responder

19. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

Sí No No, responde

20. Al realizar una evaluación del desempeño ¿considera que se debe dar seguimiento a los resultados? ¿Por qué?

Sí No No, responde

POR SU VALIOSO TIEMPO, GRACIAS. -

ANEXO 3
RESULTADOS
DE LA
ENTREVISTA

RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS,
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.

I. Conocimiento sobre el manejo de la evaluación en la Dirección General de Centros Penales

- 1) ¿Considera usted, que es necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

Sí, porque, es una herramienta que sirve para medir; Si el empleado está bien ubicado en la unidad, su desempeño será muy bueno.

- 2) ¿Evalúan el desempeño laboral de los empleados de la Dirección General de Centros Penales?

Sí, solo que hasta el año 2018, lo proporcionaba el Ministerio de Justicia, a partir del año 2019, no se ha realizado evaluación y se hace necesario que sea una labor de Recursos Humanos de la Dirección.

- 3) Si su respuesta fue “Sí”, ¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?

El Departamento de Recursos Humanos, en conjunto con cada jefatura.

- 4) Si su respuesta es “No” ¿Por qué no se ha realizado una evaluación al personal?

El Departamento de Recursos Humanos, se ve en la necesidad de preparar un modelo.

- 5) Si no se han realizado evaluaciones. ¿Qué parámetros utiliza para medir el resultado de los empleados?

Disciplina, puntualidad, cooperación, trabajo en equipo, disponibilidad en las labores encomendadas.

- 6) ¿Cada cuánto tiempo, estima conveniente realizar, la evaluación laboral?

Anualmente

7) Según su criterio. ¿Quién es el delegado idóneo para realizar la evaluación por competencias al personal? ¿Por qué?

Estimaría conveniente, que la realice cada Jefe de área, puesto que son los que están observando la conducta, desde todos los puntos de vista del empleado.

8) ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?

Constatar que el personal este ubicado en cada puesto de trabajo, según sus capacidades y conocimientos.

9) ¿Conocen los empleados, con exactitud cuáles son sus funciones?

Actualmente se cuenta con el manual de procedimientos de la Dirección General de Centros Penales, pero la mayoría de empleados conoce sus labores por experiencia.

10) Las dificultades laborales. ¿Cuáles son la de mayor frecuencia en la institución?

Compañeros que no trabajan bien, falta de trabajo en equipo, prejuicios, otros. -

11) ¿Se toma en cuenta, la sugerencia o puntos de mejora, de los empleados?

Es a criterio de cada Jefatura, pero si hay criterios que son puntos de mejora, se toman en cuenta por al menos la mitad de ellos.

12) ¿Qué medida se toma, si un empleado tiene demasiada carga laboral?

Se distribuye entre más empleados o los compañeros de trabajo, o si es el caso, se le proporciona más tiempo, para cumplir la actividad.

13) ¿Qué parámetros utiliza para mejorar el salario de un empleado en la institución?

Básicamente es promoción interna, se evalúan las capacidades del candidato, para ver si cumple con el mínimo de requisitos académicos o conocimientos adquiridos, para optar a otra plaza.

14) ¿Cómo se puede dar a conocer, los resultados de una evaluación?

Considero conveniente que el jefe inmediato, realice la labor, en un dialogo, para que, de esta manera, pueda dar a conocer los puntos de mejora.

15) Considera que los resultados de una evaluación, ¿debe registrarse en el expediente laboral?

Es de vital importancia, que quede un registro en cada expediente, porque este servirá para futura toma de decisiones.

16) ¿Considera que debe darse seguimiento a los resultados?

Creería que es lo más idóneo, tomando en cuenta que se puede observar, si las evaluaciones están dando los resultados esperados como institución, también serviría como promoción a un ascenso.

II. Identificación de Competencias

17) ¿Ha escuchado de la evaluación 360 grados?

Sí, consiste en una evaluación realizada por el Jefe inmediato, compañeros de trabajo, subalternos y clientes.

18) ¿Cuáles son los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360 grados?

Ayudaría a conocer las capacidades de cada empleado, para desarrollar con éxito la labor de los puestos de trabajo y para el empleado significa mejores condiciones laborales.

19) ¿Considera importante recibir una propuesta de un modelo de evaluación 360 grados?

Por supuesto, que sí, mucho más en estos momentos en que ya no lo proporcionará el Ministerio de Justicia, como comúnmente los hacía.

20) ¿Cree que es necesario evaluar, la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperados?

Sí, de alguna manera es necesario conocer como entidad, como se están realizando las actividades, porque esto permitirá tener mejores resultados para con los usuarios públicos, así como a los mismos empleados.

21) ¿Considera que tiene influencia, los resultados obtenidos, al realizar la evaluación, con la toma de decisiones?

Correcto, porque de esta manera se puede re ubicar al empleado según los conocimientos que va adquiriendo con el paso del tiempo o bien donde pueda desarrollar sus habilidades en pro de la institución.

22) Existe relación, entre otorgamiento de reconocimiento y amonestaciones. ¿Con respecto a los resultados obtenidos?

Definitivamente, como empleados necesitamos se nos reconozca de cualquier manera, nuestro esfuerzo, de igual manera se hace necesario re ubicar un empleado que no rinde en un puesto, pero probablemente en otro si, así como advertir si fuera el caso, para el empleado que no está rindiendo.

ANEXO 4

TABULACIÓN

Y

COMENTARIO

DE LA

ENCUESTA

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA, EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA, EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES.

I. Perfil del Encuestado y análisis general e identificación del personal.

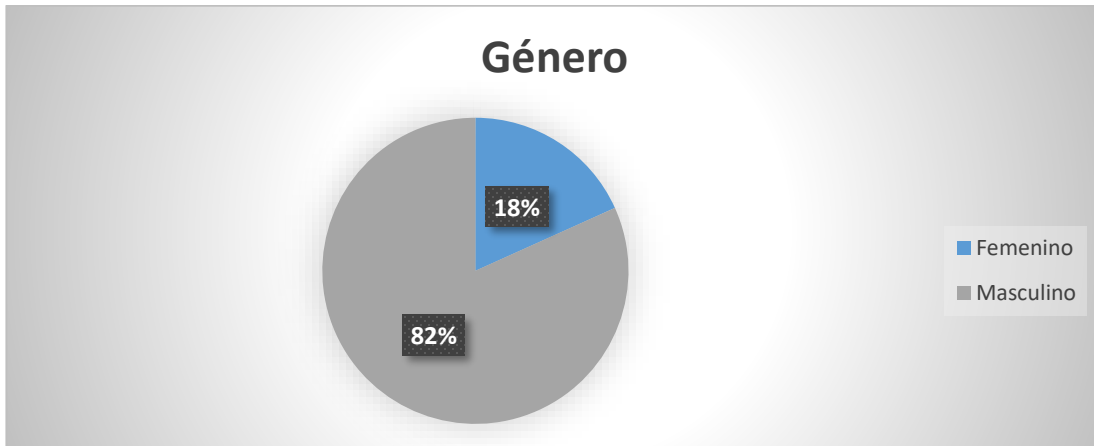
a) Género

Objetivo: Describir el género que predomina y porque, en los empleados de la Dirección General de Centros Penales.

Cuadro 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	21	18%
Masculino	94	82%
TOTALES	115	100.00%

Gráfico 1



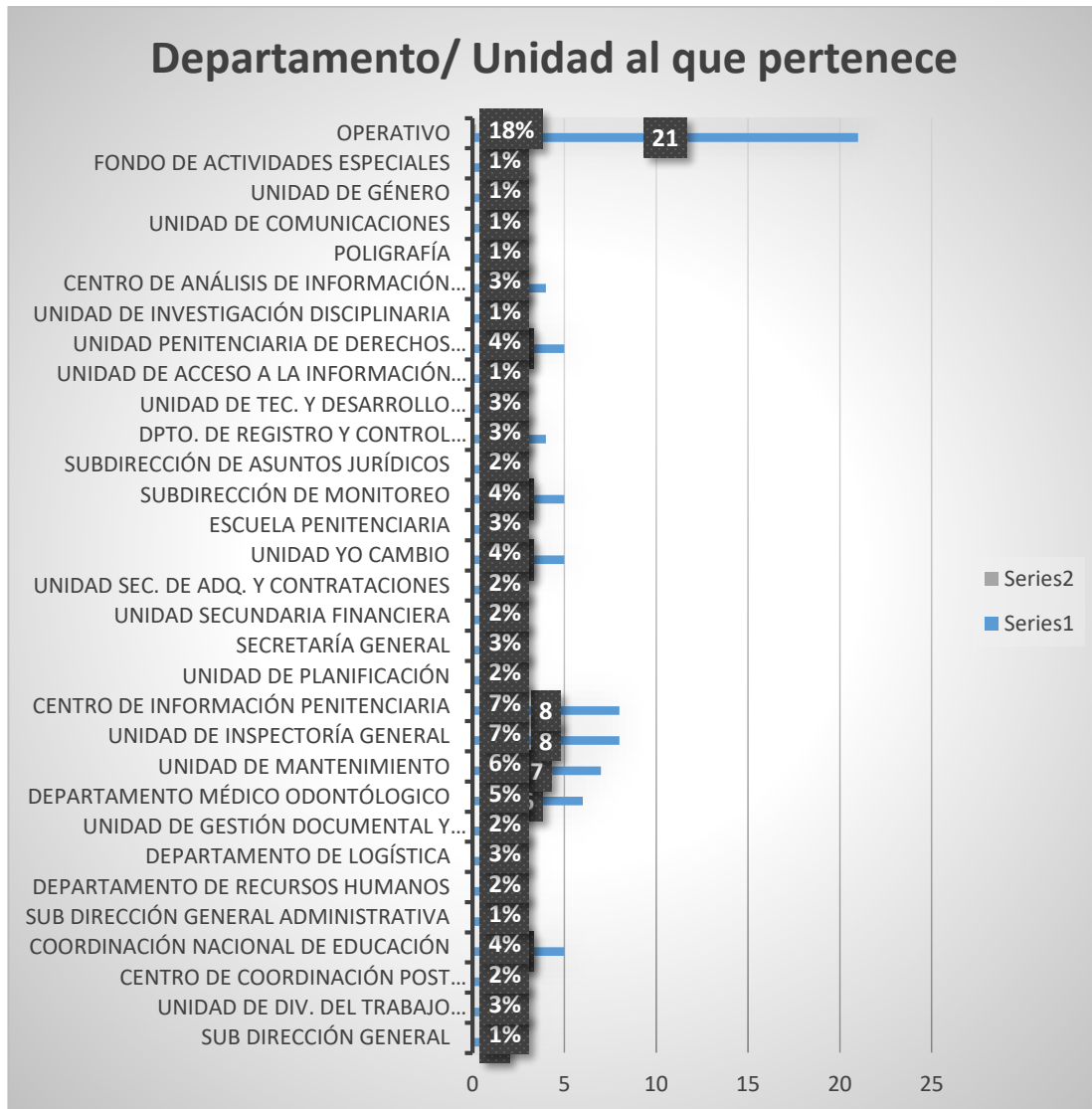
Comentario: Existe un mayor número de empleados, de género masculino, debido a que las actividades, que realiza la Dirección General de Centros Penales, es Operativo de Seguridad, por esta razón la contratación de personal, tiene esta tendencia.

b) Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece.
 Objetivo: Identificar a que área pertenece, el personal encuestado.

Cuadro 2

UNIDAD/DPTO.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sub Dirección General	1	1%
Unidad de Div. del Trabajo Penitenciario	3	3%
Centro de Coordinación Post Penitenciario	2	2%
Coordinación Nacional de Educación	5	4%
Sub Dirección General Administrativa	1	1%
Departamento de Recursos Humanos	2	2%
Departamento de Logística	3	3%
Unidad de Gestión Doc. y Archivos	2	2%
Departamento Médico Odontológico	6	5%
Unidad de Mantenimiento	7	6%
Unidad de Inspectoría General	8	7%
Centro de Información Penitenciaria	8	7%
Unidad de Planificación	2	2%
Secretaría General	3	3%
Unidad Secundaria Financiera	2	2%
Unidad Sec. de Adq. y Contrataciones	2	2%
Unidad Yo Cambio	5	4%
Escuela Penitenciaria	3	3%
Subdirección de Monitoreo	5	4%
Subdirección de Asuntos Jurídicos	2	2%
Dpto. de Registro y Control Penitenciario	4	3%
Unidad de Téc. y Desarrollo Informático	3	3%
Unidad de Acceso a la Información Pública	1	1%
Unidad Penitenciaria de Derechos Humanos	5	4%
Unidad de Investigación Disciplinaria	1	1%
Centro de Análisis de Información Penit.	4	3%
Poligrafía	1	1%
Unidad de Comunicaciones	1	1%
Unidad de Género	1	1%
Fondo de Actividades Especiales	1	1%
Operativo	21	18%
TOTALES	115	100.00%

Gráfico 2



Comentario: La mayoría del personal se encuentra en las Unidades Operativas, debido a que la Dirección General de Centros Penales, tiene una mayor actividad laboral como trabajo de campo, posterior le sigue la Unidad de Inspectoría, quienes también se desempeñan en los distintos Centros Penitenciarios del país.

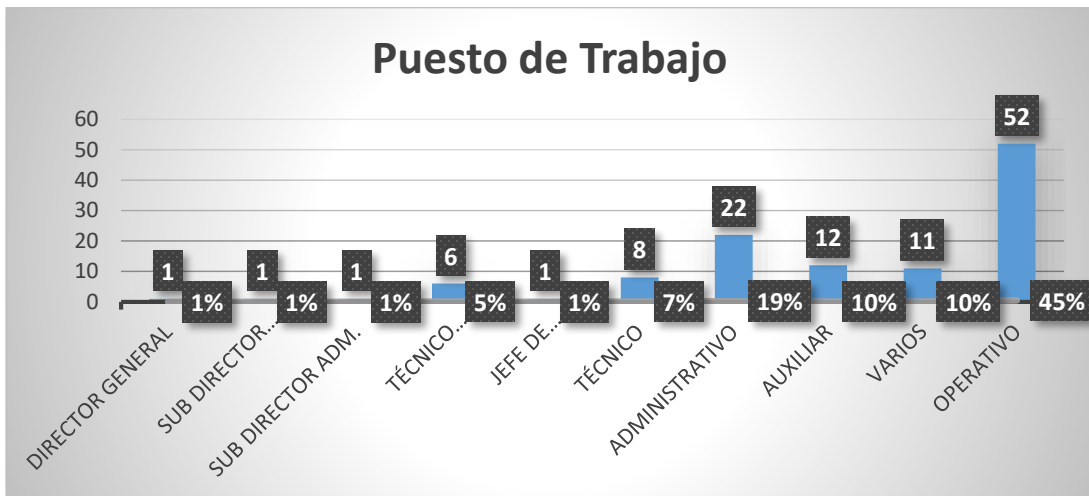
c) Nombre del Puesto de Trabajo

Objetivo: Conocer el cargo que más desempeñan en la Dirección General de Centros Penales.

Cuadro 3

PUESTO DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director General	1	1%
Sub Director General	1	1%
Sub Director Adm.	1	1%
Técnico Especialistas	6	5%
Jefe de Departamento	1	1%
Técnico	8	7%
Administrativo	22	19%
Auxiliar	12	10%
Varios	11	10%
Operativo	52	45%
TOTALES	115	100%

Gráfico 3



Comentario: El personal Operativo, es el puesto de trabajo que mayor tendencia tiene debido a la necesidad de Seguridad en cada uno de los Centros Penitenciarios del país, se hace necesario aclarar que las labores administrativas, son de vital importancia como servicio interno y externo.

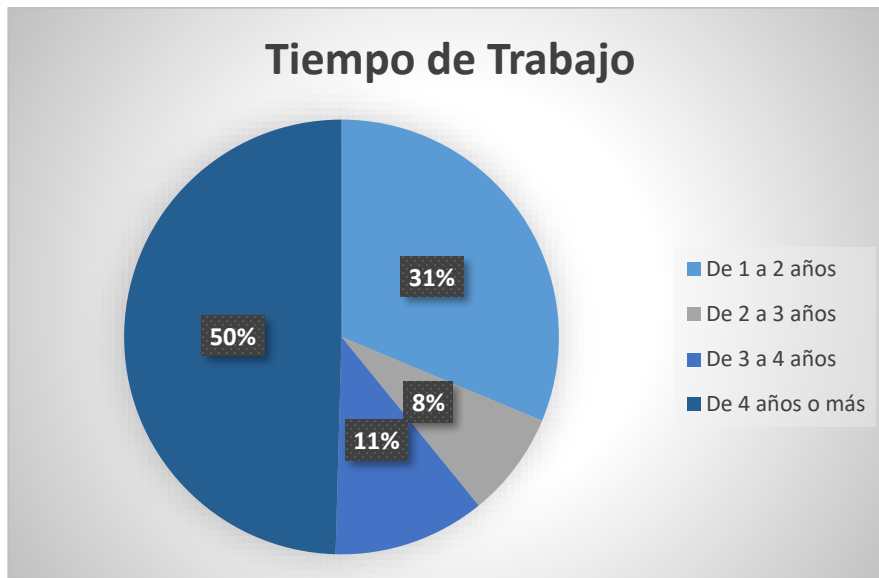
d) Tiempo de laborar en la Institución

Objetivo: Identificar el tiempo de trabajo, que el empleado tiene en la entidad.

Cuadro 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	36	31%
De 2 a 3 años	9	8%
De 3 a 4 años	13	11%
De 4 años o más	57	50%
TOTALES	115	100%

Gráfico 4



Comentario: El personal en su mayoría son antiguos. Empleados con mucha experiencia en diversos puestos de trabajo debido a la antigüedad, pero cabe mencionar que, en el último año, hubo un incremento en la contratación, consecuente de las gestiones por parte del Director General en funciones, al habilitar más Centros Penitenciarios y con esto disminuir el hacinamiento carcelario.

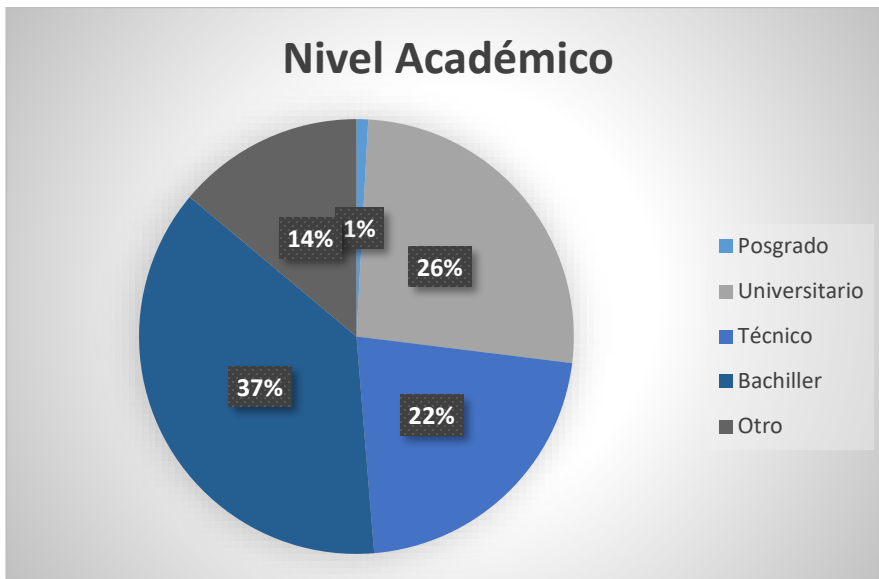
e) Nivel de Estudio

Objetivo: Identificar el nivel académico, de los empleados que laboran para la institución.

Cuadro 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Posgrado	1	1%
Universitario	30	26%
Técnico	25	22%
Bachiller	43	37%
Otro	16	14%
TOTALES	115	100%

Gráfico 5



Comentario: La educación en esta institución, cuenta con diferentes niveles de estudio, en el cual predomina el bachillerato; Debido a la alta demanda que tienen las convocatorias de reclutamiento de personal, no se omite manifestar, que le sigue en un gran número los estudios universitarios.

II. Conocimiento sobre la Evaluación por Competencias

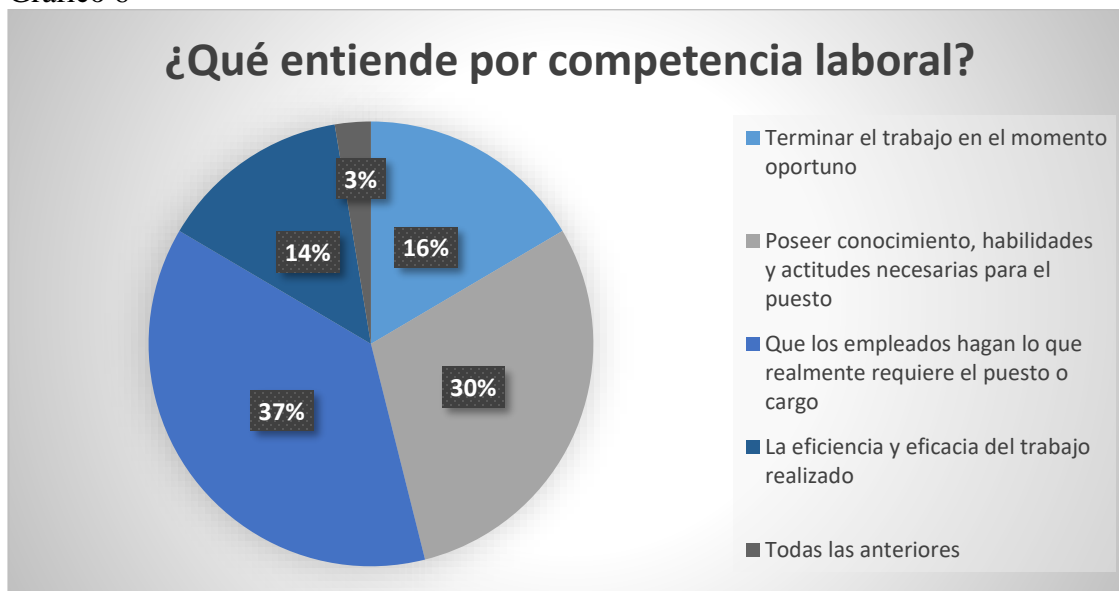
1. ¿Qué entiende por competencia Laboral?

Objetivo: Determinar si los empleados, conocen sobre evaluación por competencias.

Cuadro 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Terminar el trabajo en el momento oportuno	19	17%
Poseer conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para el puesto	34	30%
Que los empleados hagan lo que realmente requiere el puesto o cargo	43	37%
La eficiencia y eficacia del trabajo realizado	16	14%
Todas las anteriores	3	3%
TOTALES	115	100%

Gráfico 6



Comentario: Realizar lo que el puesto requiere, es sin duda lo que la mayor parte de los empleados, considera que es competencia laboral; Lo cual demuestra que se tiene una idea más o menos próxima. Sin embargo, con un buen número, se posiciona la opción número dos, siendo esta la más acertada, aunque un mínimo de personas, opinen que todas las respuestas, son correctas.

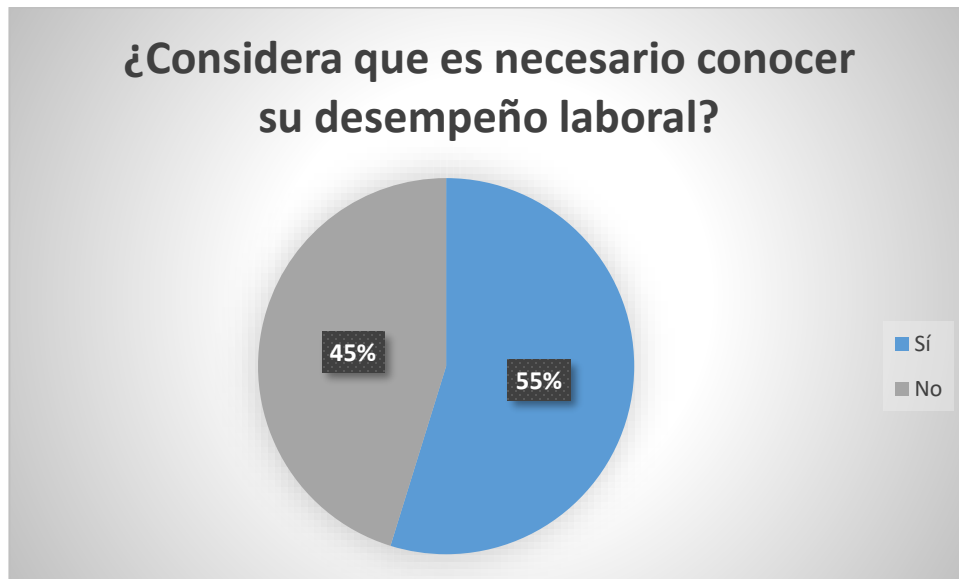
2. ¿Considera que es necesario conocer su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si el empleado, estima conveniente, se le evalúe periódicamente.

Cuadro 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	63	55%
No	52	45%
TOTALES	115	100%

Gráfico 7



Comentario: Los empleados de la institución están conscientes que, evaluar su desempeño, les permite conocer sus fortalezas y debilidades, a lo cual se le suma un debido seguimiento, estos podrán crecer profesionalmente.

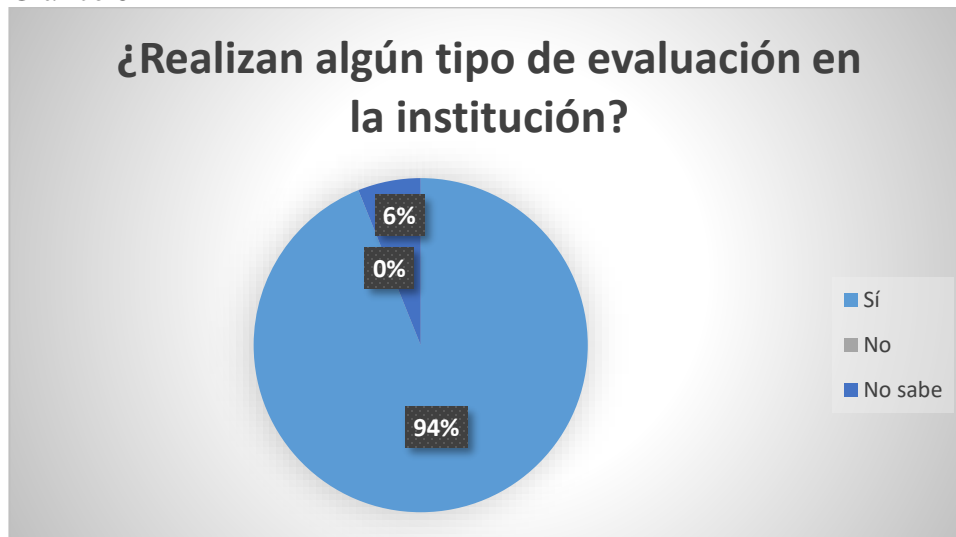
3. ¿Realizan evaluaciones por competencias en la Dirección General de Centros Penales?

Objetivo: Conocer si el personal de la Dirección General de Centros Penales le realizan algún tipo de evaluación.

Cuadro 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	108	94%
No	0	0%
No sabe	7	6%
TOTALES	115	100%

Gráfico 8



Comentario: Efectivamente, se realiza una evaluación anual, para el personal de la Dirección General de Centros Penales, las cuales la proporcionaba el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia, fue hasta finales del año 2018, que se le solicitó al departamento de Recursos Humanos de la Dirección, que asumiera la tarea; Sin embargo, hay un mínimo del personal que desconoce, si se le evalúa, esto por ser de nuevo ingreso.

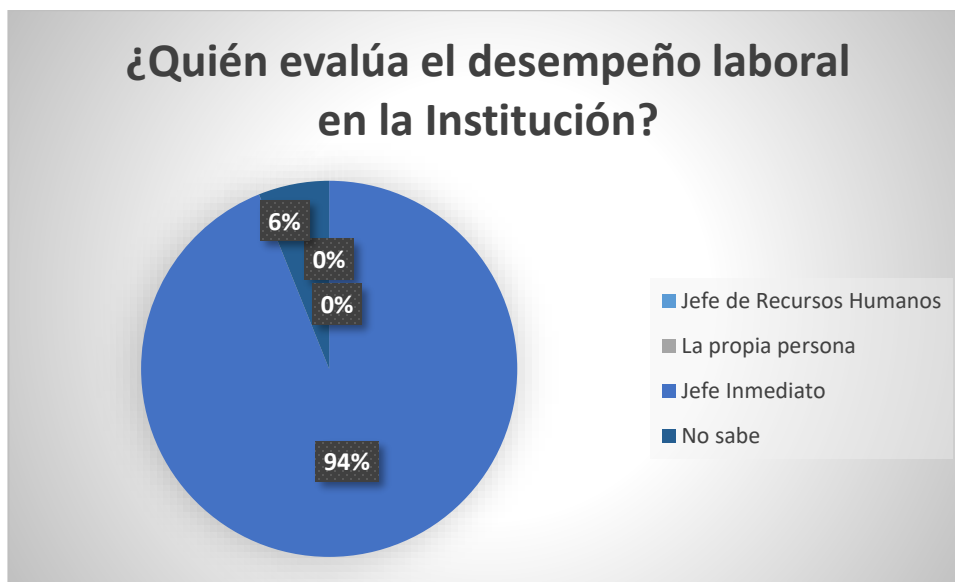
4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Institución?

Objetivo: Identificar, quienes son los encargados de realizar las evaluaciones del personal.

Cuadro 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de Recursos Humanos	0	0%
La propia persona	0	0%
Jefe Inmediato	108	94%
No sabe	7	6%
TOTALES	115	100%

Gráfico 9



Comentario: De común acuerdo, el personal de la institución, comentó que su jefe inmediato, es el que ha realizado las evaluaciones y el subjefe, si el primero está ausente.

5. ¿Hace cuánto tiempo lo evaluaron?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo, se realizan evaluaciones al personal.

Cuadro 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace 6 meses	108	94%
Hace 1 año	0	0%
Hace 2 años o más	0	0%
No sabe	7	6%
TOTALES	115	100%

Gráfico 10



Comentario: El personal entrevistado tiene presente que su última evaluación, fue hace unos meses, más no recuerdan con exactitud. Y un grupo menor, no sabe, pues tiene menos de un año de haber ingresado a la institución.

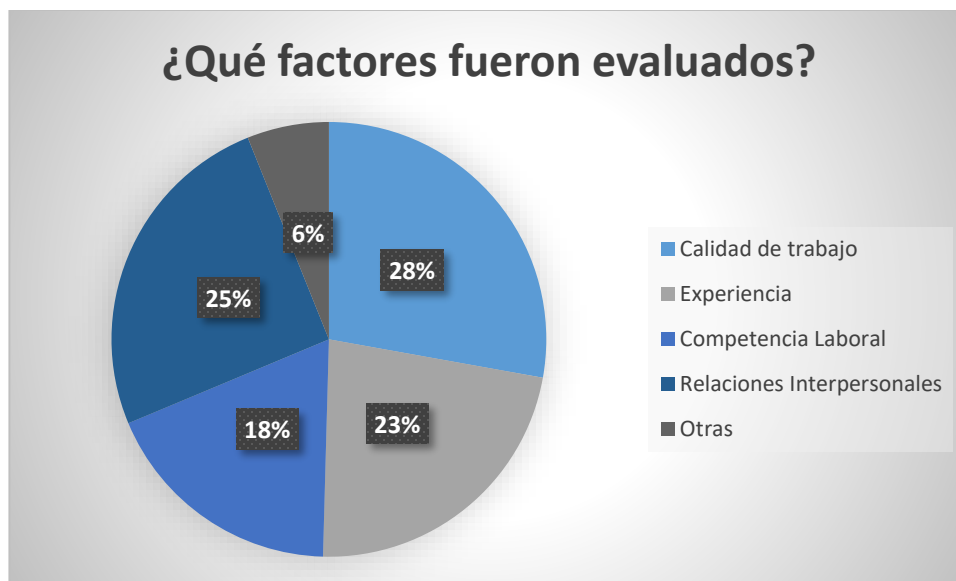
6. ¿Qué factores fueron evaluados?

Objetivo: Indagar los parámetros que son utilizados, para evaluar el personal.

Cuadro 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de trabajo	32	28%
Experiencia	26	23%
Competencia Laboral	21	18%
Relaciones Interpersonales	29	25%
Otras	7	6%
TOTALES	115	100%

Gráfico 11



Comentario: Desconocen que métodos utilizan, pero en mayoría opinan que les evalúan la calidad del trabajo, a esto, aunado la experiencia que pueda tener en su puesto de trabajo, considerado fundamental para desempeñar su cargo.

7. ¿Le motiva que se analice su comportamiento laboral?

Objetivo: Conocer si el empleado, tiene alguna motivación, por la evaluación de su desempeño.

Cuadro 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	61	53%
No	54	47%
TOTALES	115	100%

Gráfico 12



Comentario: Personal motivado, es el motor que impulsa a que el colaborador realice bien sus actividades. Aunque le sigue, en un buen número, aquellos empleados que tienen temores a una evaluación, porque no están seguros de desempeñar bien su trabajo o incluso como consecuencia, perder el empleo.

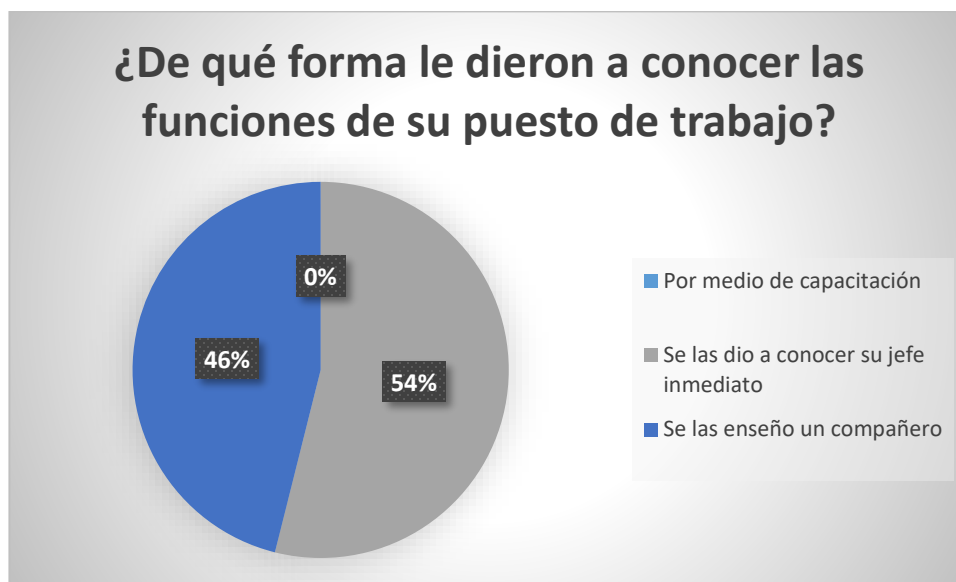
8. ¿De qué forma le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar, de qué manera, el empleado conoce, cuáles son sus funciones en la entidad.

Cuadro 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por medio de capacitación	0	0%
Se las dio a conocer su jefe inmediato	62	54%
Se las enseñó un compañero	53	46%
TOTALES	115	100%

Gráfico 13



Comentario: Como norma general, después de realizar el reclutamiento, se le asigna al empleado presentarse con su jefe inmediato, para que este asigne las funciones, según sus necesidades o en su defecto, asignan a un compañero que, por experiencia, enseña las funciones a realizar.

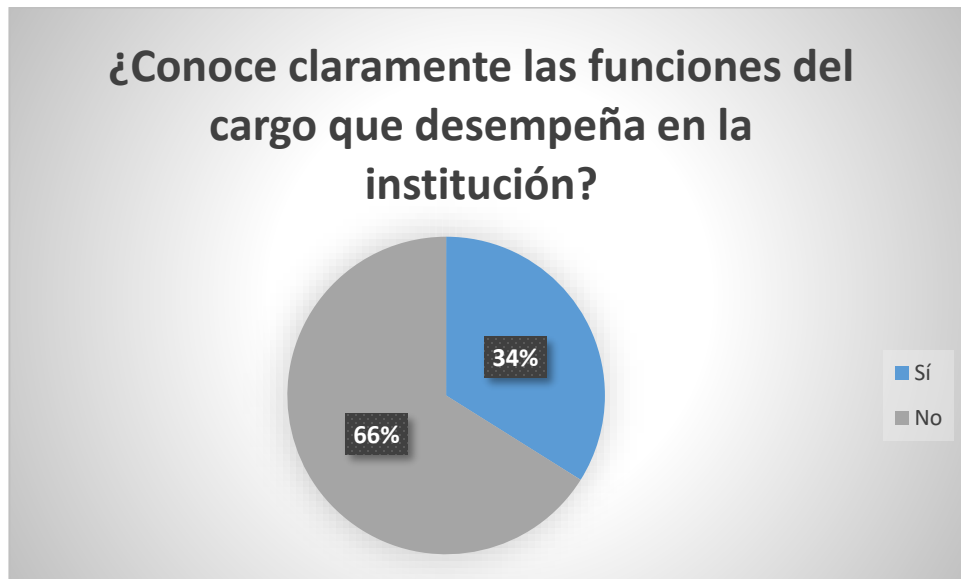
9. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?

Objetivo: Identificar si los empleados de la institución, saben sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo.

Cuadro 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	39	34%
No	76	66%
TOTALES	115	100%

Gráfico 14



Comentario: Los empleados no conocen sus funciones con exactitud, puesto que le son asignadas, según las necesidades que haya en el área, por su jefe inmediato; Más sin embargo un buen número de empleados conoce sus actividades a realizar, puesto que estas son más específicas o con llevan un grado de confidencialidad.

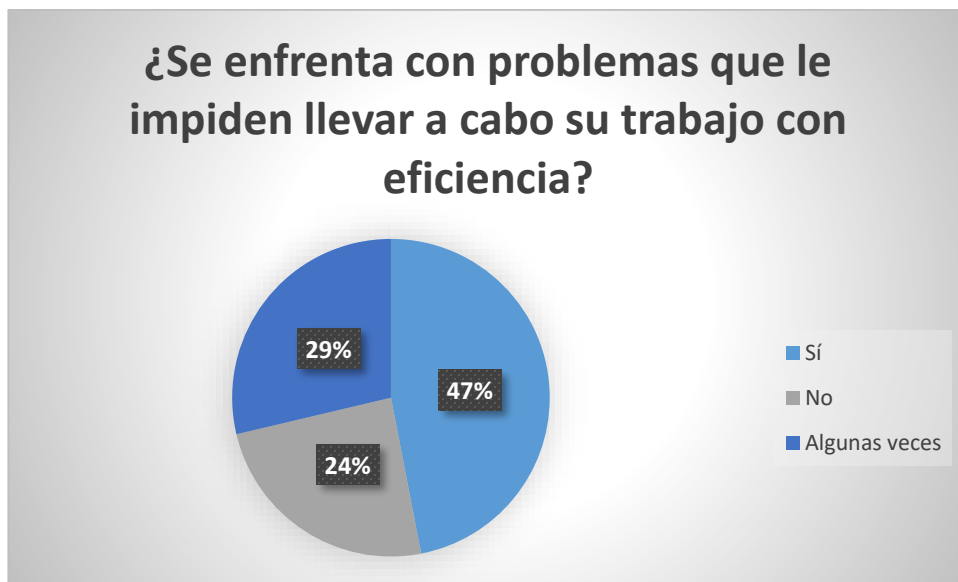
10. En el puesto que desempeña ¿se enfrenta con dificultades o problemas que le impiden llevar a cabo su trabajo con eficiencia?

Objetivo: Identificar si existen inconvenientes al realizar sus labores

Cuadro 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	54	47%
No	28	24%
Algunas veces	33	29%
TOTALES	115	100%

Gráfico 15



Comentario: Existe una aproximación en cada uno de los criterios; Sin embargo, la mayoría considera, tener inconvenientes al desarrollar su trabajo, como en cualquier entidad en la que existen opiniones muy encontradas entre sí, con respecto a cómo se realiza determinada actividad.

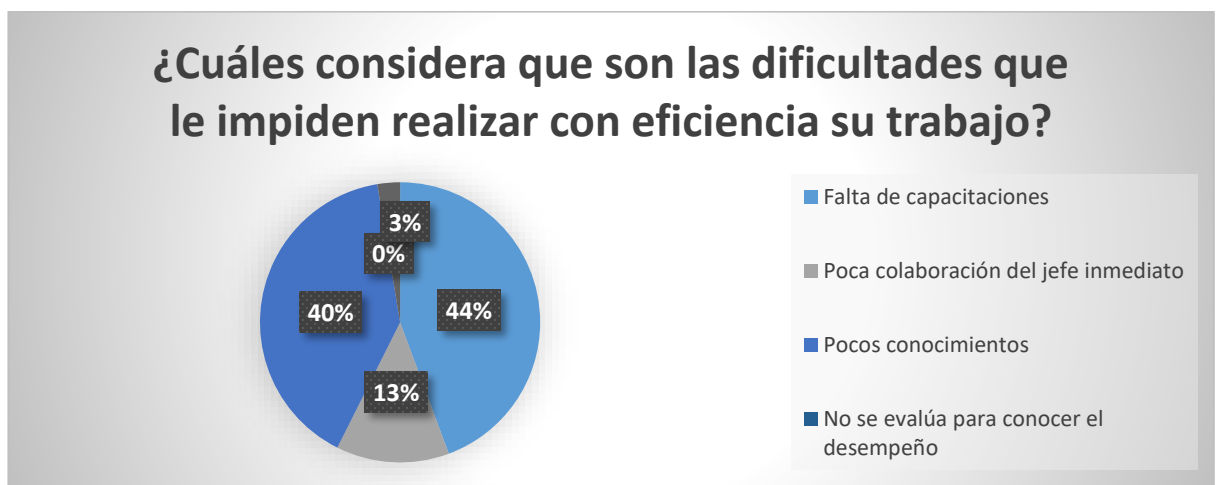
11. Si su respuesta anterior es SÍ ¿Cuáles considera usted que son las dificultades o problemas que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?

Objetivo: Identificar cuáles son las principales dificultades, que los empleados tienen, al desarrollar sus actividades.

Cuadro 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de capacitaciones	51	44%
Poca colaboración del jefe inmediato	15	13%
Pocos conocimientos	46	40%
No se evalúa para conocer el desempeño	0	0%
Malas relaciones con los compañeros	3	3%
TOTALES	115	100%

Gráfico 16



Comentario: No poseer capacitaciones adecuadas a los puestos de trabajo, tiene como consecuencia que el personal no se desempeñe correctamente. Tener pocos conocimientos, o los que no son adecuados según el puesto de trabajo y perfil del empleado, incrementa un mal desarrollo de las actividades. Cabe mencionar, según opinión de los encuestados, han recibido capacitaciones de diversas instituciones, promovidas por la entidad, pero no han recibido ningún tipo de capacitación enfocado a su área laboral específicamente.

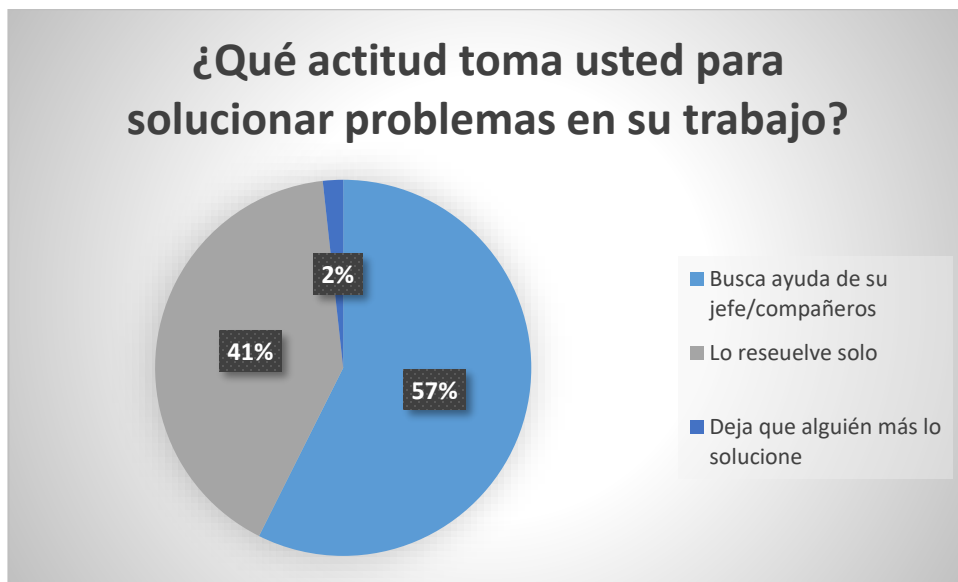
12. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?

Objetivo: Conocer cómo se resuelven las dificultades que tiene el personal, con respecto a su puesto de trabajo.

Cuadro 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Busca ayuda de su jefe/compañeros	66	57%
Lo resuelve solo	47	41%
Deja que alguien más lo solucione	2	2%
TOTALES	115	100%

Gráfico 17



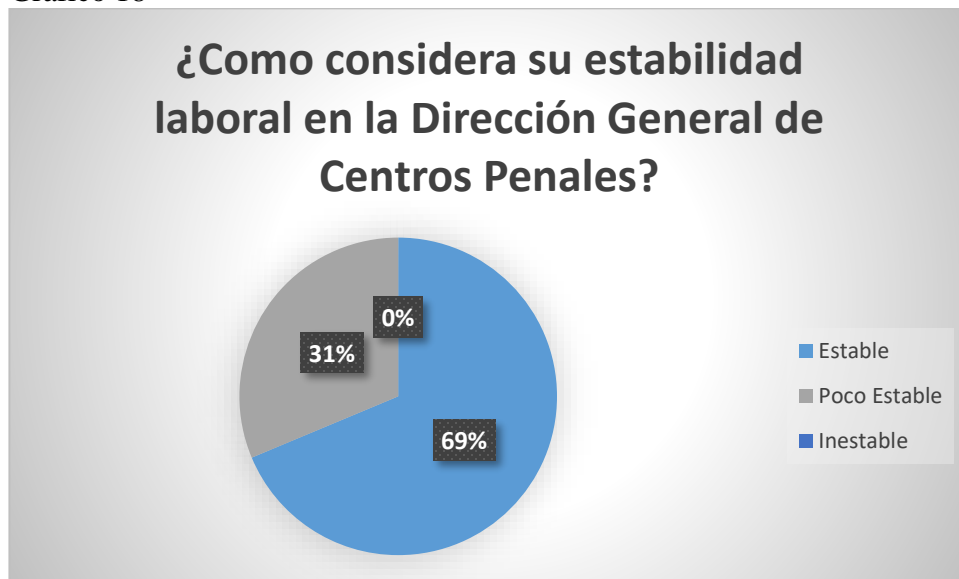
Comentario: Buscar ayuda de su jefe inmediato es de vital importancia, debido al tipo de información confidencial que se manipula en la entidad y los de mayor experiencia en el puesto, lo resuelven ellos mismos, para no saturar las actividades de su jefe, siempre y cuando se brinde un informe constante de cómo se va desarrollando la actividad, pero sobre todo como se está resolviendo. Esto indica una buena relación laboral entre jefaturas y empleados.

13. ¿Cómo considera su estabilidad laboral en la Dirección General de Centros Penales?
 Objetivo: Conocer si laborar para la institución, es positivo en cuanto a estabilidad laboral.

Cuadro 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estable	79	69%
Poco Estable	36	31%
Inestable	0	0%
TOTALES	115	100%

Gráfico 18



Comentario: Laborar para la institución es estable, aunque están sujetos a cambios por transición de jefaturas de gobierno, esto último es lo que provoca que no sea completamente permanente, su desempeño en la institución. Mas, sin embargo, optan por mover de los puestos de confianza y no despedir al personal.

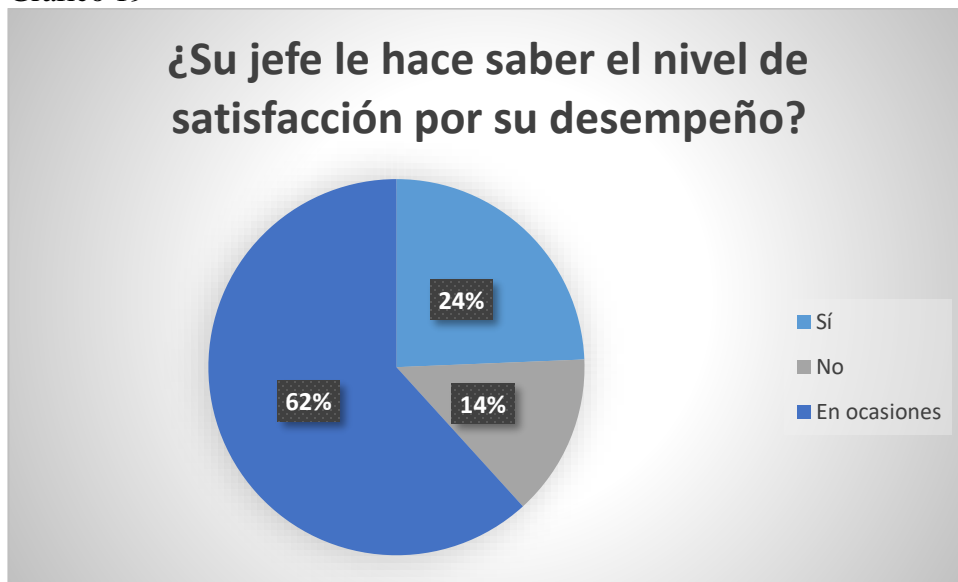
14. ¿Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si las jefaturas, promueven incentivos, con respecto al desempeño del empleado.

Cuadro 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	28	24%
No	16	14%
En ocasiones	71	62%
TOTALES	115	100%

Gráfico 19



Comentario: El jefe inmediato, juega un papel importante con respecto al desempeño del empleado, pero en la institución solo en ocasiones se les promueve con incentivos, todo depende de actitud de liderazgo de este. Se hace notar que, a un buen número de empleados, si se les da a conocer cuando hacen bien sus labores y se les reconoce verbalmente su empeño.

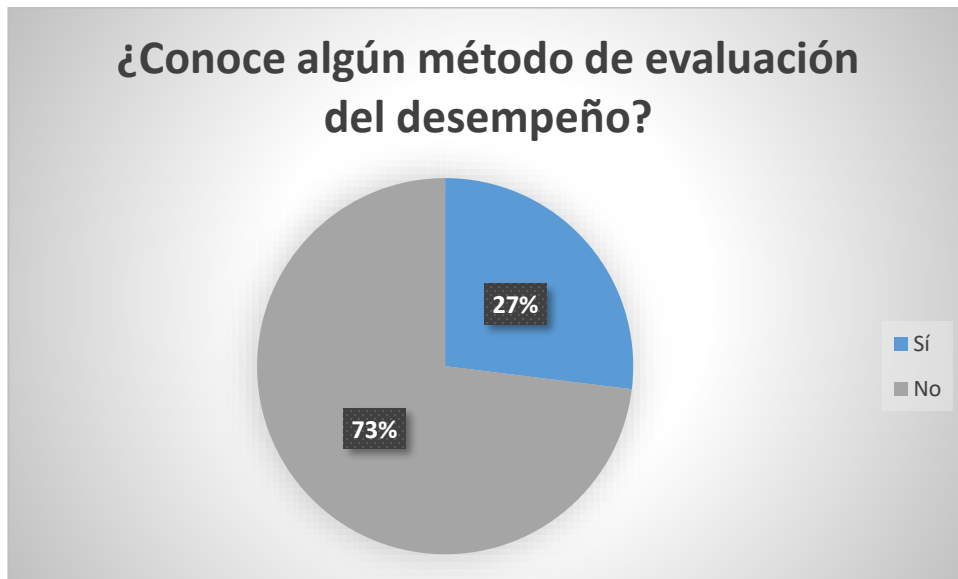
15. ¿Conoce algún método de evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen algún conocimiento básico, de cómo se evalúa su desempeño.

Cuadro 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	31	27%
No	84	73%
TOTALES	115	100%

Gráfico 20



Comentario: No conocen como es el procedimiento para evaluar al personal, pero una minoría tiene presente, que se les realizaba una por parte del Ministerio de Justicia, esto indica la necesidad de desarrollar una evaluación por competencias de parte de la Dirección General de Centros Penales que permita, conocer el desempeño de los empleados.

16. Coloque la puntuación según su orden de importancia ¿Los motivos por los cuales se debe evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

Objetivo: Conocer acerca de la importancia de realizar una evaluación a su desempeño.

Cuadro 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para lograr ascenso, aumento salarial o bonos	18	16%
Estabilidad laboral	28	24%
Fortalecer el desempeño de los empleados	15	13%
Mejora la calidad de servicio a los usuarios	11	10%
Mejorar las relaciones con los compañeros	7	6%
Determinar si hay necesidad de capacitaciones	22	19%
Generar motivación	14	12%
TOTALES	115	100%

Gráfico 21



Comentario: Tener estabilidad en su trabajo es muy importante para los encuestados porque conlleva a tener una mejor calidad de vida profesional y familiar; Sin embargo, hay quienes consideran que de esta manera se puede determinar qué áreas son necesarias de capacitación para que el personal rinda en su puesto y de esta manera cooperar con la misión y visión de la institución. Un buen número considera necesario, ya que es el camino idóneo para lograr una mejor plaza de trabajo, o incluso algún tipo de aumento o bonificación que siga incentivando su esfuerzo.

17. ¿Tiene conocimiento acerca del modelo para la evaluación por competencias laboral?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen o han escuchado acerca de la evaluación por competencias.

Cuadro 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	8%
No	106	92%
TOTALES	115	100%

Gráfico 22



Comentario: Actualmente existe un sin número de literatura en la web, acerca de la evaluación por competencia laboral. Sin embargo, recién se está dando a conocer entre las entidades, sirviendo de apoyo para la calidad de sus empleados y la Dirección General de Centros Penales, no es la excepción, puesto que muy pocos conocen de este término, por lo tanto, será necesario brindar conocimientos básicos.

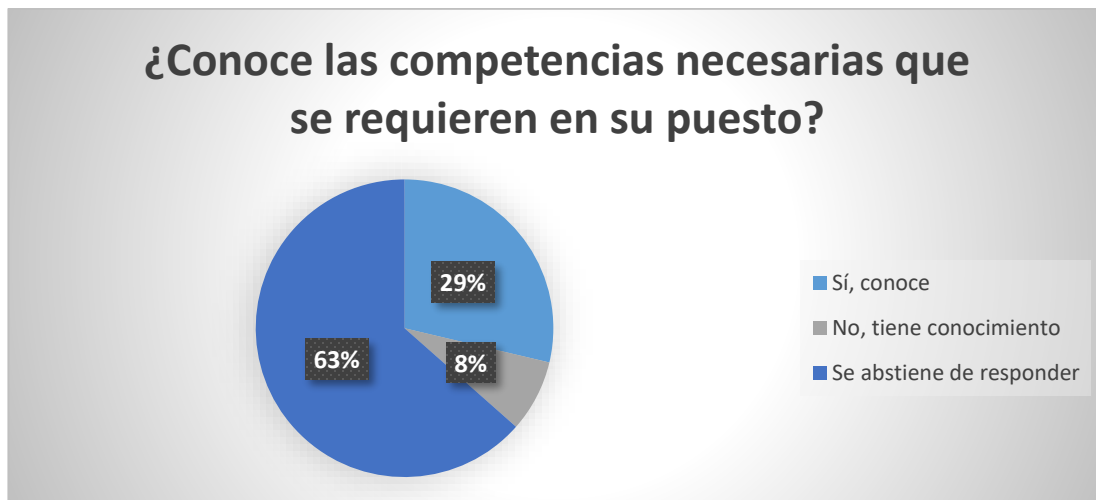
18. ¿Conoce las competencias necesarias que se requieren en el puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si el personal, conoce cuales son las capacidades reales demostradas, para realizar con éxito la actividad de trabajo.

Cuadro 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, conoce	33	29%
No, tiene conocimiento	9	8%
Se abstiene de responder	73	63%
TOTALES	115	100%

Gráfico 23



Comentario: Existen muchas dudas si el talento humano, conoce la parte profunda de la personalidad, que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, que están relacionadas a los estándares de efectividad; Por tal razón, los empleados de la entidad, se reservan el derecho de responder, si poseen este conocimiento o no, por temor a verse involucrados en despidos o crear una mala imagen de su desempeño, aunque hay muchos que si consideran conocer las competencias.

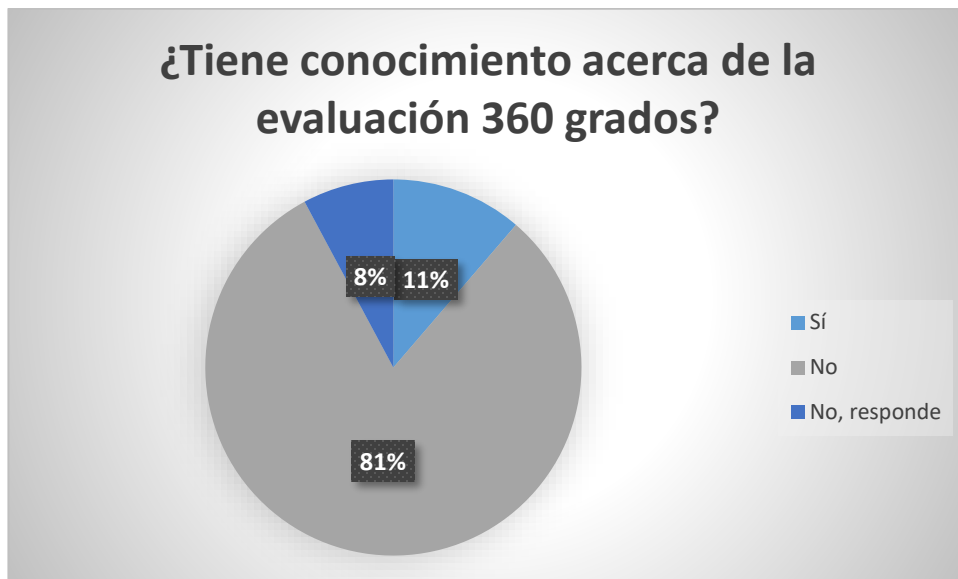
19. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

Objetivo: Conocer si el talento humano, tiene conocimientos básicos acerca del método de evaluación 360 grados.

Cuadro 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	11%
No	93	81%
No, responde	9	8%
TOTALES	115	100%

Gráfico 24



Comentario: Pese a que, en la institución, se ha realizado una evaluación a los empleados, estos desconocen del método de evaluación 360, por lo que se hace necesario brindar una capacitación o adiestramiento para facilitar el conocimiento, por supuesto, si se llegara a implementar el modelo.

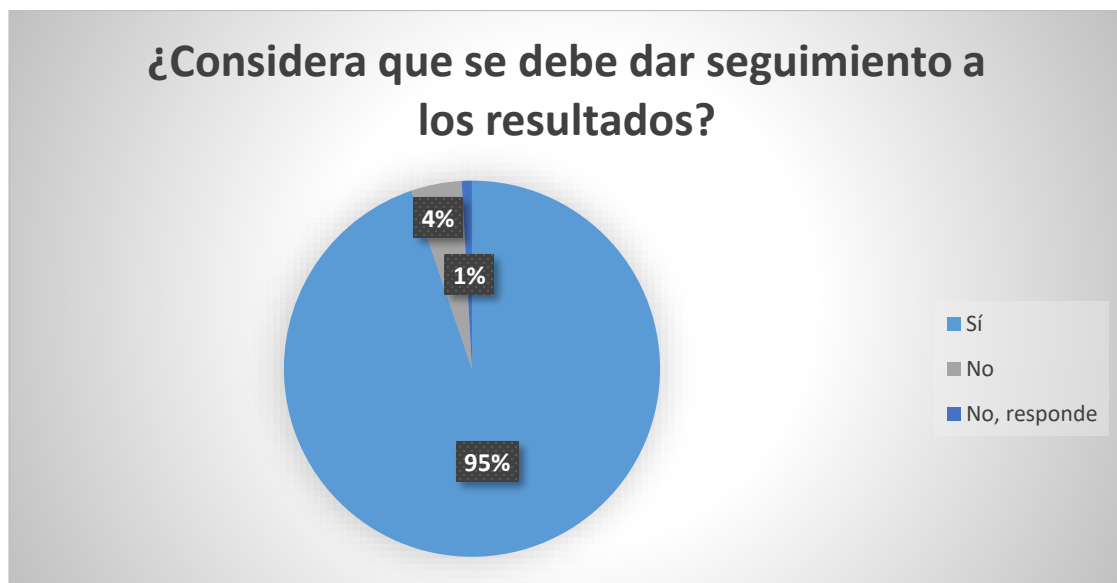
20. Al realizar una evaluación del desempeño ¿considera que se debe dar seguimiento a los resultados? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar, si desde la opinión de los empleados, es conveniente brindar un seguimiento a las evaluaciones por competencia laboral.

Cuadro 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	109	95%
No	5	4%
No, responde	1	1%
TOTALES	115	100%

Gráfico 25



Comentario: Definitivamente, es necesario para los empleados de la entidad, dar un seguimiento, ya que esto mejora su desempeño, calidad laboral, conocen sus puntos de mejora, y en qué áreas es necesario capacitarse, aunque también esperan un incentivo, al desempeñarse muy bien.

ANEXO 5

INFORMES

INFORME DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO



DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360
GRADOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del evaluado: _____

Unidad Orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de: _____ del año _____

Se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Liderazgo
2. Iniciativa
3. Manejo de Crisis
4. Planificación y organización
5. Calidad y mejora continua
6. Colaboración
7. Pensamiento Analítico
8. Conocimiento Técnico

B. ESCALA UTILIZADA

Cuadro de escalas

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA O RANGOS	ESCALA CUALITATIVA
A	90-100%	Excelente
B	80-89%	Muy bien
C	70-79%	Bueno
D	Menor que 70	Deficiente

C. RESULTADOS

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS

E. ÁREAS DE FORTALEZA

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA

G. RECOMENDACIONES

H. RETROALIMENTACIÓN:

INFORME DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL OPERATIVO



DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADO PARA EL
PERSONAL OPERATIVO

Nombre del evaluado: _____

Unidad Orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de: _____ del año _____

Se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1. Orientación al cliente
2. Productividad
3. Responsabilidad
4. Adaptabilidad
5. Trabajo en equipo
6. Comunicación
7. Respeto
8. Compromiso con la calidad del trabajo

B. ESCALA UTILIZADA

Cuadro de escalas

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA O RANGOS	ESCALA CUALITATIVA
A	90-100%	Excelente
B	80-89%	Muy bien
C	70-79%	Bueno
D	Menor que 70	Deficiente

C. RESULTADOS

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS

E. ÁREAS DE FORTALEZA

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA

G. RECOMENDACIONES

H. RETROALIMENTACIÓN:

ANEXO 6

DIPLOMA DE
RECONOCIMIENTO
POR EL BUEN
DESEMPEÑO



DIRECCIÓN
GENERAL
DE CENTROS
PENALES

LA DIRECCIÓN GENERAL DE CENTRO PENALES

Otorga el presente diploma de reconocimiento

Por obtener calificaciones sobresalientes en la **EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Dado en _____ a los _____ días

Del mes _____ de _____

F. _____

Rep. Comité Evaluador

Sello

F. _____

Jefe de Recursos Humanos

