



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Trabajo Fin de Grado., 2015

Grado en Administración y Gestión Pública.  
Facultad de Administración y Dirección de  
Empresa  
Universidad Politécnica de Valencia

# DICCIONARIO DE COM- PETENCIAS DE INSTITU- CIONES PENITENCIA- RIAS.

JOSE ANTONIO TUBIO FREIRE



# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.

---

**Grado en Gestión y Administración Pública**  
**Universidad Politécnica de Valencia**  
**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Tutor: MARIA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN.**  
**Gestión de Recursos Humanos**  
**Alumno: JOSE ANTONIO TUBIO FREIRE.**  
**DNI: 22977783R**



DOY LAS GRACIAS  
A LOS PROFESORES  
DE LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA DE VALENCIA  
POR SU DEDICACIÓN,  
ESFUERZO Y ENTREGA  
EN SU TAREA DOCENTE  
OBLIGÁNDOME  
A SUPERAR BARRERAS  
Y ALCANZAR NUEVAS METAS.



**INDICE:**

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. RESUMEN.....	10
1.2. PALABRAS CLAVES.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	11
CAPITULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.....	13
2.1. ANTECEDENTES EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
2.2. MARCO NORMATIVO: REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015, TEXTO REFUNDIDO DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (TREBEP).....	15
2.3. SISTEMA DE GESTION RECURSOS HUMANOS.....	19
2.3.1. TENDENCIAS ORGANIZATIVAS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA.....	22
2.3.2. SISTEMAS DE INFORMACION.....	23
2.3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RRHH EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.....	26
2.3.4. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS POR EL SINDICATO ACAIP (AGRUPACION DE LOS CUERPOS DE LA ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS).....	28
2.3.5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	31
METODOLOGIA.....	31
2.4. CUERPO AYUDANTE DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.....	38
2.5. GESTION POR COMPETENCIAS.....	44
CAPITULO 3 GESTIÓN POR EVALUACION DE COMPETENCIAS.....	45
3.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	45
3.3. RAZONES PARA EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE IIPP.....	48
3.4. PERFIL DE COMPETENCIAS.....	49
CAPITULO 4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	51
4.1. INTRODUCCIÓN.....	51
4.2. COMPETENCIAS GENERICAS.....	54
4.3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS.....	58
4.4. TÉCNICAS.....	67
4.5. GRADO DE POSESIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN PUESTO.....	68
CAPITULO 5 CONCLUSIÓN.....	69
5.1. RESUMEN PREVIO.....	69
5.2. IMPLICACIONES Y BENEFICIOS.....	70
5.3. VALORACIÓN PERSONAL.....	70
5.4. LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURA.....	71
CAPITULO 6 BIBLIOGRAFÍA.....	73



INDICE DE TABLAS:

Tabla 1 (Módulos sin abrir)	pag. 28.
Tabla 2 (Bajas laborales)	pag. 29.
Tabla 3 (Oferta de Empleo Público)	pag. 29.
Tabla 4 (Desglose de edades del personal de Instituciones Penitenciarias)	pag. 30.
Tabla 5 (Grado de posesión de la competencia según puesto)	pan. 68.

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1 (Organigrama de Instituciones Penitenciarias)	pag. 41.
Figura 2 (Organigrama de cada Centro Penitenciario)	pag. 42.

## 1.1. RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado se ha seguido un esquema lógico, de expresar primero los antecedentes de evaluación por competencias descritas en el Capítulo 2 (estableciendo la introducción al marco teórico-práctico de conocimientos que vamos a aplicar), hay que resaltar que se va a aplicar a un organismo de la Administración Pública “Instituciones Penitenciarias” por ello es imprescindible establecer el marco normativo: Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público “TREBEP” en el Capítulo 2.2, para seguir profundizando desde lo más abstracto hasta lo más concreto, que sería el Cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias, que constituye el objetivo de este trabajo.

Posteriormente, en el Capítulo 3, se abordará la Gestión por evaluación de competencias, en primer lugar se define el término competencia, Capítulo 3.1, para posteriormente se expone la situación legal-laboral del entorno del personal de Instituciones Penitenciarias, Capítulo 3.2, ya que es el entorno donde se va a desarrollar prácticamente este trabajo, siendo estrictamente necesario para posteriormente poder establecer las razones del diccionario de competencias, Capítulo 3.3 y posteriormente definir el perfil de competencias, Capítulo 3.4.

Todo lo anterior nos lleva al Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias (que es el objeto de este trabajo Fin de Grado) que se desarrolla en el Capítulo 4, se establecen competencias genéricas y específicas para esta Organización y el listado de competencias adecuadas, junto con una tabla resumen del grado de posesión requerida de la competencia según el puesto ejercido, que estructura y jerarquiza el nivel necesario de conocimiento y desarrollo de la competencia para ejercer el puesto de trabajo.

De este desarrollo lógico, surgió de una manera natural, su aplicación práctica en la Escuela Penitenciaria, que no estaba prevista en este Trabajo Fin de Grado, formando parte de las líneas de acción futura para su aplicación práctica del Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias, para permitir su aplicación y desarrollo práctico.

## 1.2. PALABRAS CLAVES

Competencia, diccionario, gestión, comportamiento, observación, evaluación y mejora.

## 1.3. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es dar una solución académica, ante la falta de definición en Instituciones Penitenciarias del trabajo penitenciario, ya que solo consta en artículos del Reglamento Penitenciario de 1981, realizando un estudio del entorno penitenciario, definiendo las competencias idóneas para implantarlas en la organización, con el fin de poder medir, evaluar y mejorar el trabajo penitenciario.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1º Definir el término competencia que es la base del trabajo y desarrollarlo en sus componentes y características básicas para posteriormente mostrar su utilidad práctica.

2º Definir el término diccionario de competencias expresando sus principios básicos y lo que es fundamental definir de el para terminar de nuevo con su utilidad práctica ya que este trabajo pretende ser eminentemente práctico y útil.

3º Poner el diccionario de competencias en situación, que es establecer el marco de referencia, donde se debe de aplicar, que es en Instituciones Penitenciarias (Secretaría General de Instituciones Penitenciarias) en particular al Cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias y dando las razones para crear el diccionario.

4º Redactar el listado de competencias que creo que se deben aplicar en Instituciones Penitenciarias, clasificándolas en Genéricas y específicas, descomponiendo estas últimas en cognitivas, logro y acción, eficacia personal y técnicas para su mejor comprensión.

5º Partiendo de la definición de competencia y del diccionario de competencias de Instituciones Penitenciarias el siguiente paso práctico es la gestión por competencias, estableciendo su definición, mostrando sus objetivos y ventajas para buscar la utilidad práctica de su aplicación basada en la definición de competencia, que es la raíz o punto de partida, que desarrolla un inventario de competencias de puestos de trabajo y de competencias de los trabajadores en estos puestos de trabajo, para permitir la máxima integración y complementariedad posible junto con la tabla de adecuación de las competencias a los puestos de trabajo según cuatro niveles de desempeño que es la nivelación más idónea para este trabajo ya que se ha comprobado que 3 es escaso y cinco es excesivo.

6° Creación de la Escuela Penitenciaria, que es la aplicación práctica de este trabajo, mediante la cual se consigue desarrollar la gestión del personal por medio de la adecuación de sus comportamientos profesionales a las definiciones de las competencias requeridas para poder realizarlos permitiendo su evaluación, control y mejora de manera continua.

## CAPITULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS

---

### 2.1.ANTECEDENTES EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El origen del término “**competencia**” se debe a las investigaciones de **DAVID MCCLELLAND** en 1975 con las que determino que el éxito laboral no solamente se basa en los conocimientos, en su curriculum, experiencia laboral y sus habilidades (todas ellas muy importantes y evaluables) sino que hay que tener en cuenta las características peculiares y propias del candidato (sus competencias) con las que genera valor para la empresa.

Con este nuevo concepto se consigue que dejen de ser características intangibles y ocultas a la gestión de los RRHH siendo esta la gran innovación, al poner a la luz unas características que permanecían ocultas por falta de visión y de pensamiento crítico.

¿Cómo se puede empezar a evaluar? Mediante el **análisis de incidentes críticos** de **Richard Boyatzis** aplicado a la evaluación por competencias que consiste en que la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en su trabajo y lo podemos comprobar percibiendo las características extremas (éxito o fracaso) sin termino medio, sin reflejar las características normales (se registran las conductas excepcionalmente positivas y las excepcionalmente negativas en su desempeño profesional) con la finalidad de aprender de estas experiencias para evitar futuros errores y potenciar los aciertos.

Habría que añadir un tercer concepto “**la inteligencia emocional**” definida por Daniel Goleman como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones con los otros y con nosotros mismos” siendo estos los fundamentos básicos que permiten diferenciar entre candidatos y su éxito en el desempeño de su trabajo, permitiendo generar valor añadido para la organización.

Con estos tres conceptos tenemos los fundamentos para la evaluación por competencias ya que partimos del concepto de competencia, que son esas características personales, que mediante la práctica y su observación en los incidentes críticos permite su evaluación pero teniendo en cuenta la vertiente emocional que es fundamental en el desarrollo y correcto funcionamiento de un organización.

En cuanto a la Legislación vigente, cabe señalar la Ley Orgánica 5/2002, 19 de Junio, de la calificaciones y la formación profesional entre cuyas finalidades se encuentra “facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de las calificaciones profesionales”.

Por otro lado en el EBEP (Estatuto Básico del Empleado Público) el 31 de octubre se ha publicado el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, siendo un requisito esencial de la carrera profesional la evaluación del desempeño de los empleados públicos junto con la planificación estratégica de RRHH, mediante la ejecución de subsistemas de gestión de personal (organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento, compensación y relaciones humanas y sociales) siendo un elemento central de la modernización de las Administraciones Públicas.

El objetivo que se pretende es una medición del rendimiento de los funcionarios/as en su puesto de trabajo, obteniendo información del nivel de eficiencia en su desempeño, junto con la cuantificación del nivel de respuesta ante las demandas de los usuarios/as del servicio, orientándolos a un servicio eficaz ante las exigencias sociales y logrando la efectividad de las acciones por medio del estudio de los comportamientos, previamente observados y estudiados, para su correcta implantación en el desarrollo del trabajo organizacional.

De lo que se trata fundamentalmente, es que el empleado público mejore en el desempeño de su puesto de trabajo, con los correspondientes reconocimientos de categoría e incrementos laborales, buscando incentivar el conocimiento a nivel experto de los empleados públicos, incentivando el buen desempeño y la continuidad en sus puestos de trabajo junto a minimizar el riesgo de pérdida de

los conocimientos adquiridos. Se busca la optimización de los conocimientos adquiridos diariamente con el buen desempeño de su puesto de trabajo.

## **2.2. MARCO NORMATIVO: REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015, TEXTO REFUNDIDO DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (TREBEP).**

**Real Decreto Legislativo 5/2015, Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, de 30 de Octubre. BOE número 261, de 31 de Octubre de 2015.**

**Quedan derogadas todas las disposiciones de igual o inferior rango que se opongan a lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo incluida la Ley 7/2007, de 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.**

**Novedades:**

**1º Art. 49 Permisos por motivos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, por razón de violencia de género y para las víctimas del terrorismo y sus familiares directos.**

**Se modifica el apartado C, permiso de paternidad, que amplía el tiempo de permiso de 15 días a 4 semanas, aunque seguirá siendo de 15 días hasta que el art. 2 de la Ley 9/2009 entre en vigor, en 2007.**

**2º Se añade un párrafo al Art. 50 vacaciones de los funcionarios públicos.**

**3º Se añade la disposición adicional decimosexta. Permiso retribuido para las funcionarias en estado de gestación.**

**Por lo demás el resto de arts y su contenido se mantiene igual a la anterior ley 7/2007 con los cambios que ya se habían incorporado antes de este Texto Refundido.**

El TREBEP supone un avance de enorme importancia para la modernización del empleo público en España, siendo su objetivo el desarrollo del art. 103.3 de la Constitución Española para regular un Estatuto de la Función Pública.

Supone la aprobación de una normativa básica en materia de función pública de acuerdo con el art. 149.1.18 de la Constitución Española, fijando y determinando, lo que es básico en materia de función pública y regulando normativamente el empleo público, permitiendo desarrollos legislativos diferentes respetando la parte básica establecida en el TREBEP.

Establece un modelo de tratamiento unificado pero con limitaciones, entre los funcionarios públicos y laborales, desarrollando un ámbito de aplicación más amplio que el previsto en la ley 30/1984.

Se cambia la definición de los empleados públicos, a los funcionarios de carrera se les reservan determinadas funciones (art. 9.2). Se amplía la definición de funcionarios interinos en cuanto a la ejecución de programas de carácter temporal y el exceso o acumulación de tareas. Se establece el personal laboral por tiempo indefinido. Se acota el personal eventual y se crea el personal directivo profesional.

Se establece un catalogo de derechos individuales y de derechos individuales ejercidos colectivamente (arts 14 y 15).

La carrera profesional se establece como un derecho, definiendo la carrera profesional y se prevén modalidades de carrera (horizontal, vertical, promoción interna vertical y horizontal). Sin embargo esta capítulo II del Título III no entrará en vigor hasta la aprobación de las leyes de desarrollo.

En la carrera horizontal se ha de establecer un sistema de grados con remuneraciones diferentes. Para progresar en el puesto de trabajo se ha de valorar la trayectoria profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y la evaluación del rendimiento.

La gran novedad en el TREBEP es la evaluación del desempeño y del rendimiento (art. 20 TREBEP) estando las Administraciones Públicas obligadas a realizar dicha evaluación. El EBEP establece los criterios y los posibles efectos que tendrán mediante la aplicación de sistemas lo más objetivos posibles.

Los derechos retributivos permiten un gran margen de configuración de manera razonable basándose en la estructura de la función pública, en el sistema de carrera, en la evaluación del desempeño y del rendimiento.

El TREBEP permite al gestor público desarrollar posibilidades en materia de acceso al empleo público y resalta específicamente la profesionalización de los órganos de selección establecidos en el principio de imparcialidad, cobrando gran importancia para los gestores la regulación de los sistemas selectivos (art. 61).

Se configuran instrumentos esenciales para la ordenación de la actividad profesional siendo la planificación de recursos humanos, la mejora del contenido de las relaciones de puestos de trabajo, con la que se facilita la mejora de la flexibilidad. La posibilidad de agrupar puestos de trabajo para mejorar la selección, formación o movilidad.

A modo de conclusión el TREBEP determina grandes retos para la modernización de las Administraciones Públicas, desarrollando más posibilidades por medio de la reforma del sistema de empleo público.

Pero el TREBEP tiene grandes defectos entre los que se encuentran los siguientes:

El TREBEP es una ley muy poco sistemática, llega a ser caótica, con una regulación muy vaga en ciertos aspectos pero en otros es muy exageradamente detallista, imprecisa en regular rozando la indefinición en el empleo público local (arts 3 y 6 TREBEP).

Se ha redactado de una forma muy imprecisa la regulación del personal directivo, se ha ampliado ostensiblemente las materias objeto de negociación colectiva, dificultando la labor de los gestores de recursos humanos (art. 3 TREBEP).

Regulación exageradamente detallada casi llegando al extremo en temas como la jornada de trabajo, permisos, licencias, vacaciones, etc. Siendo una regulación de mínimos que se verá ampliada por las diferentes leyes de desarrollo y por la negociación colectiva.

La estructura de la Función Pública en Cuerpos y Escalas u otros sistemas podría hacer muy rígida esta estructura, al exigirlo la normativa básica y necesitar de reserva de ley para su creación (art. 73 TREBEP).

En materia de grupos de clasificación ha retrocedido por la dificultad de diferenciación del grupo A y por la complejidad de creación del grupo B y los problemas en su aplicación en la práctica ya que todo el sistema de promoción interna, retribuciones básicas, derechos pasivos, etc se basa en estas premisas.

No hay novedades en la provisión de puestos de trabajo aún cuando el modelo está agotado. La disposición transitoria 4 de consolidación del empleo temporal puede anular las posibilidades modernizadas del sistema selectivo.

No hay regulación sobre el sistema de incompatibilidades (excepto la disposición final 3ª) por lo que el TREBEP se queda incompleto, siguiendo en vigor la ley 53/1984. Por la disposición derogatoria queda en suspenso hasta que se redacten las leyes de desarrollo por lo que se mantendrán en vigor las normas vigentes sobre ordenación, planificación y gestión de recursos humanos siempre

que no se opongan al EBEP conllevando problemas sobre lo que esta vigente y no lo esta.

## 2.3. SISTEMA DE GESTION RECURSOS HUMANOS

Es un modelo integrado de Gestión de Recursos Humanos que se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables, permitiendo determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos para obtener un desempeño superior.

Para adaptarnos a los nuevos tiempos, con sus exigencias sociales, debemos buscar una gestión de recursos humanos con un carácter más técnico, moderno, con uso inteligente y práctico de las nuevas tecnologías (especialmente los medios electrónicos) y debe ser realizada de manera imparcial sin ningún tipo de condición previa de carácter político que la limite o distorsione su correcto funcionamiento.

Los resultados deben basarse en criterios técnicos, de gestión del interés público y deben ser medibles para poder evaluarlos, siendo esta la condición previa y fundamental, para poder mejorar el servicio público que se ofrece a los ciudadanos, que demandan servicios públicos mas eficientes y más próximos a sus necesidades.

Para realizarlo debemos basarnos en potenciar y desarrollar procesos de mejora continua en la Administración Pública buscando la eficiencia organizacional con la finalidad del servicio más eficiente posible al ciudadano con el fin de lograr que sea de plena utilidad y satisfacción al ciudadano.

Para poder conseguirlo debemos incentivar y potenciar que el rendimiento de los empleados públicos mejore, para conseguir que se desarrolle profesionalmente una Administración Pública más operativa, dinámica y cercana al ciudadano en relación con sus demandas y necesidades más perentorias. Por ello debemos retribuir el ejercer su trabajo, buscando el mérito en su consecución y

no solamente el cumplir burocráticamente con su trabajo, siendo estos los principios fundamentales en la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública.

Con el EBEP se busca ofrecer posibilidades a los gestores públicos para conseguir una gestión pública que valore a las personas, potenciándolas para hacer realidad una carrera profesional que se gestione de una manera más ágil y de manera más práctica y operativa, adaptándose a las necesidades de cada organización pública, permitiendo mayores grados de flexibilidad en su desarrollo.

La manera de conseguirlo es inculcando y potenciando el logro de valores que estén unidos a la búsqueda de la mejora continua en los procesos y la consecución de la máxima eficiencia en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos, por ello es fundamental y muy importante, la evaluación del desempeño, que se debe de generalizar y considerarse como básico para ser el fundamento de la gestión de recursos humanos en una Administración Pública más próxima y útil al ciudadano (que es su razón de ser).

y cuyos beneficios son:

1º Conseguir que los puestos de trabajo sean ocupados por el personal más correcto y de conformidad con la planificación y cultura de la organización.

2º Cuando exista una vacante con el personal interno con formación posibilitará que se cubra convirtiéndose en un ascenso y mejora en la organización.

3º Permite realizar de la manera más objetiva y eficiente la selección del personal que es necesario incorporar a la organización, eliminando o reduciendo la subjetividad.

4º Facilitara toda la información necesaria y útil para la realización de sus tareas y conocer la cultura organizacional para conseguir que se identifique y se asimile a la organización.

5° Conseguir que los trabajadores se encuentren en los puestos de trabajos más idóneos, en función de sus habilidades y competencias, buscando su desarrollo integral, favoreciendo e incentivando la formación.

6° Gestionar una política retributiva que motive e incentive la iniciativa y el mejor cumplimiento de los objetivos siendo un ejemplo los complementos de productividad, que se fundamenten en criterios objetivos, y siendo proporcionales al interés y esfuerzo realizados.

7° Desarrollo de sistemas eficientes de control de las asistencias y del desarrollo correcto del trabajo.

8° Facilitar la satisfacción en el trabajo y fomentar las oportunidades de mejora en el trabajo, conciliando ambas partes.

9° Crear sistemas e instrumentos útiles, para que se genere un clima idóneo, permitiendo intercambiar información en la organización y fomentando el desarrollo y propuesta de ideas para mejorar el correcto funcionamiento de la organización.

10° La manera de impartir y establecer la disciplina y el control deberá ser desarrollada de la forma más positiva mediante estímulos y premios o recompensas, siendo solo aplicable los castigos y despidos de manera excepcional.

11° Conseguir establecer las formas más correctas de desarrollar las actitudes de los trabajadores, mejorar las condiciones de trabajo, facilitando su desempeño más eficiente, relaciones cordiales entre la dirección y los trabajadores, fomentando al máximo el desarrollo personal, profesional y organizacional.

12° Buscar la satisfacción de los diferentes tipos de necesidades, buscando el desarrollo del personal, preparando y fomentando mediante la formación, el poder ocupar puestos de mayor responsabilidad, identificando las áreas en que

el personal pueda desarrollar su promoción.y previa determinación de los puestos susceptibles de promoción.

13° Dentro de la cultura organizacional, se establezca las oportunidades, para poder planificar el desarrollo de las conocimientos necesarios, impulsando los planes de capacitación, según las necesidades que se determinen previamente en el personal, dándoles las oportunidades para desarrollar sus capacidades para conseguir el cumplimiento del objetivo de rendimiento, previamente establecido en consenso con los trabajadores.

14° Considerar una necesidad de la organización fomentar y facilitar la conciliación entre las obligaciones laborales y familiares teniendo en cuenta las peticiones de los trabajadores.

### 2.3.1. TENDENCIAS ORGANIZATIVAS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA.

Debemos partir de una adecuada planificación estratégica de los recursos humanos, que posee la Administración Pública, para conocer la situación y el contexto real en que nos encontramos, para poder conocer la realidad del número total de efectivos del que disponemos y de sus características profesionales, lo que nos permitirá poder realizar una gestión más precisa y orientada a las posibilidades reales de que disponemos.

Conociendo la realidad de los recursos humanos de los que disponemos, debemos conocer las deficiencias que presentan, con el animo de subsanarlas por medio de potenciar la formación y el conocimiento en las áreas deficitarias que previamente hayamos detectado, con el objetivo de aumentar la eficiencia en la prestación del servicio público y buscando que el ciudadano perciba que se presta con un elevado grado de calidad.

Enfatizar la importancia que tienen en la actualidad la evaluación del rendimiento profesional por parte de los empleados públicos, por medio de indicadores claros y transparentes, ya que lo que no se puede medir no se puede evaluar, para conseguir la implicación y participación de los trabajadores, con el efecto directo de estar vinculado a la paga por medio de complementos que se obtienen por medio del cumplimiento de unos objetivos previamente acordados de mutuo acuerdo entre las partes.

Todas estas medidas han de ser aplicadas teniendo en cuenta el contexto familiar de los empleados públicos, por lo que se hace necesario tener en cuenta sus necesidades personales y familiares, con el fin de conseguir o facilitar que el cumplimiento de sus obligaciones laborales no perjudiquen sus obligaciones familiares y lo conseguimos por medio de medidas que fomenten y favorezcan la conciliación entre la vida laboral y familiar, permitiendo que sean compatibles, con el fin de coordinar y homogeneizar los horarios de obligaciones familiares con el horario de cumplimiento de las obligaciones laborales.

Ante una sociedad más informada y con mayor conocimiento de sus derechos, que solicita un mejor servicio por parte de la Administración pública como contrapartida de sus impuestos, es necesario e imprescindible potenciar y desarrollar la desconcentración de los servicios, con la finalidad de evitar su prestación de forma centralizada, con el fin de potenciar el trato personalizado y más directo con el usuario público, para adaptarse a sus peculiaridades y demandas propias.

### 2.3.2. SISTEMAS DE INFORMACION

Comenzaremos por el Sistema de Información Administrativa (SIA) que es un aplicación cuyo objetivo es facilitar la información necesaria para mejorar la relación entre la Administración y el ciudadano, integrando los procedimientos administrativos y facilitando los servicios electrónicos de que dispone el conjunto de las Administraciones Públicas, cumpliendo el marco normativo en la materia (ley 39/2015, de 1 de octubre, Procedimiento Administrativo Común).

Hay que hacer mención expresa a la obligación de publicar y mantener actualizadas las relaciones de procedimientos que ofrecen las Administraciones Públicas y que están al servicio del ciudadano, facilitándoles su utilización en el marco del Punto de Acceso General (regulado en el artículo 9 del Real Decreto 1671/2009) disponible las 24 horas en la Administración electrónica, siendo el marco legal de referencia la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 referentes al mercado interior en Europa y en la cual se establecía la obligación de desarrollar en un plazo relativamente corto la operatividad de un sistema de procedimientos y tramites administrativos que se pudieran realizar por vía electrónica, desarrollada en España por la Ley 11/2007 de 22 de Junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.

Se persiguen principalmente 2 objetivos, siendo el primero el dotar de seguridad jurídica en las actuaciones de la Administración, al ofrecer toda la información fundamental y básica sobre los distintos procedimientos administrativos. El segundo objetivo hace referencia a como se realiza, ya que se busca su realización cumpliendo los principios básicos de eficacia y eficiencia, siendo la herramienta fundamental para facilitar información y fomentar la prestación de servicios integrados de las distintas Administraciones Públicas, siendo los definidos en el Acuerdo del Consejo de Ministros de 15 de Julio de 2005 para desarrollar la red de Oficinas Integradas con el nombre de RED 060.

**Portal del Empleado Público (FUNCIONA)** facilita información general y presta diferentes servicios y documentación de carácter restringido a usuarios registrados, tales como: consulta de la nómina y certificado de IRPF, consulta y solicitud electrónica del expediente laboral, consulta de los datos económicos del Plan de Pensiones de la AGE (Administración General del Estado), consulta de documentos electrónicos, ofertas de puestos en comisión de servicios, etc.

Siendo el punto de acceso a las aplicaciones especializadas de la Subdirección General de Servicios Electrónicos para la Gestión de los Recursos humanos tales como: Registro Central de Personal, Badaral , Portal CECIR, sistema integrado de Gestión de Personal y Portal Sires de intercambio de ficheros.

**Registro Central de Personal (RCP)** perteneciente al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, creado por la Ley 30/1984 de 2 de agosto en el que se inscribe todo el personal al servicio de la Administración General del Estado y en el que se anotan todos los actos que afecten administrativamente al sujeto, permitiendo la integración de la gestión de Recursos Humanos.

Se regula por los decretos 1405/1986, de 6 de junio y 2073, de 30 de diciembre permitiendo que todas las unidades de gestión de personal de la AGE accedan a el para poder realizar la Tramitación on line de las inscripciones y anotaciones de actos administrativos, consulta de datos individuales o colectivos y obtención de datos estadísticos.

Algunos ejemplos de Certificados que facilitan son: la situación administrativa de los distintos puestos de trabajo, la jornada laboral donde se reflejarían las reducciones, si las tuviera concedidas.

**Sistema de gestión de recursos humanos (BADARAL)** cuya finalidad es facilitar a los diferentes ministerios, organismos e instituciones de la AGE la gestión de los recursos humanos mediante la integración de los datos que constan en el RCP, permitiendo generar documentos que deben anotarse en el mismo.

Este sistema facilita la gestión más estandarizada de procedimientos de gestión que será sustituido por el sistema integrado de gestión del personal (SIGP). Las ventajas que aporta es una mayor agilidad en su tramitación y el incremento de la información que aporta.

**Sistema integrado de Gestión de Personal (SIGP)** es un sistema de información para realizar la tramitación electrónica de todos los procedimientos disponibles en materia de gestión de recursos humanos, mediante el uso de la firma electrónica, por medio del intercambio de la información entre las diferentes unidades interesadas, siendo total y absolutamente en forma telemática, mediante su inicio por el interesado desde el portal Funciona.

Pretende dar servicio a todas las actuaciones de gestión de personal excepto la nómina y el Registro Central de Personal, garantiza la homogeneidad de la información, aplicando la descentralización en la gestión.

### 2.3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RRHH EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.

Para acceder al Cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias se requiere el título de bachiller pero la mayoría de los que acceden lo realizan con el título universitario siendo el resultado una notable sobre titulación que podría conllevar a la desmotivación y apatía ante la simplicidad de sus tareas, esto es consecuencia de la precaria situación en el mercado laboral actual por lo que los potenciales candidatos están sobrevalorados en relación con el puesto de trabajo concreto que van a desempeñar, ayudante de Instituciones penitenciarias, buscando principalmente un puesto de trabajo fijo (funcionario de la Administración General del Estado)

El carácter estatal de las convocatorias de acceso conlleva que la movilidad mediante el concurso sea una necesidad, provocando una gran inestabilidad en las personas y plantillas de los centros penitenciarios, ya que hay concursos en que se han trasladado más de 250 trabajadores de su centro penitenciario, conllevando problemas de adaptación, incorrecto funcionamiento, precaria organización y gestión del centro penitenciario, repercutiendo en una inadecuada prestación del servicio público.

Siendo una muestra la altísima rotación de los puestos de trabajo en oficinas, que son los últimos en cubrirse y los primeros en abandonarse, debido principalmente a que están alejados de los núcleos de población y tienen un horario de trabajo de lunes a viernes por la mañana, lo que conlleva un gran gasto en desplazamientos al centro de trabajo y la imposibilidad de acumular servicios para reducir el número de días trabajados a la semana (28,7% de las plazas de oficinas permanece vacante) por lo que hay un gran movimiento de personal en oficinas que viene sin formación ni experiencia y puede no haber personal adecuado que lo forme, por una falta de planificación en los relevos de los puestos de trabajo.

Como consecuencia de encontrarse los centros de trabajo alejados de los núcleos urbanos se ha establecido una pautas horarias atípicas en la organización con respecto a otros sectores de la función pública, generando una serie de disfunciones en el servicio público como: precariedad de los relevos entre turnos, discontinuidad en el binomio conocimiento y resolución de problemas, desinformación y primacía del descanso sobre el trabajo en los ciclos establecidos conllevando altos niveles de absentismo laboral.

La plantilla esta sometida a situaciones de estrés durante la jornada laboral siendo acumulativas a lo largo de la vida laboral provocando un empeoramiento de la salud laboral.

Del análisis objetivo de las calificaciones y preparación de la plantilla penitenciaria se podría deducir una inadecuación entre las facultades físicas y psíquicas y las exigencias del puesto de trabajo, ya que no se requieren pruebas físicas para seleccionar al personal, ni hay constancia de poder conocer la capacidad psíquica de los candidatos ni de su evolución según desempeñan su trabajo (no se realiza un seguimiento de su salud física y psíquica).

Las posibilidades de carrera profesional, ascenso y progresión laboral son escasas sino nulas, ya que actualmente es muy escasa la oferta de plazas del cuerpo especial de Instituciones Penitenciarias (cuerpo inmediatamente superior y objetivo de la promoción interna). También en caso de obtener plaza se ha de realizar un cambio de residencia para poder ejercerla lo que conlleva que solo una minoría de funcionarios están dispuestos a realizarla, ya que hay impedimentos familiares para poder moverse.

Se carece de protocolos regulados de formación, tanto inicial como continua, para poder desarrollar el trabajo en las mejores condiciones posibles de formación ya que esta formación es actualmente de carácter genérica y alejada del puesto de trabajo.

Faltan pautas, protocolos y procedimientos de actuación, que permitan contrastar los objetivos propuestos con los resultados obtenidos, no se hace partícipe a los trabajadores de los objetivos establecidos y desde la dirección no se favorece el trabajo en equipo.

Necesidad de dotar de mayor estabilidad y profesionalidad a determinados puestos de trabajo que requieren de un alto grado de especialización y competencia específicas.

El sistema de retribuciones carece de mecanismos de incentivación económica para procesos de mejora, ya que la productividad no puede estar únicamente vinculada a la reducción del absentismo y los complementos específicos determinados por el régimen horario.

La indefinición de la segunda actividad, con el paulatino envejecimiento de la población trabajadora penitenciaria, podría generar un riesgo de una enorme bolsa de funcionarios sin cometido reconocido.

#### **2.3.4. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS POR EL SINDICATO ACAIP (AGRUPACION DE LOS CUERPOS DE LA ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS).**

En el periodo 2011-2014 ha supuesto 3.486 efectivos menos (la Administración solo ha cubierto 1 de cada 3 jubilaciones) lo que ha ocasionado una falta de personal impidiendo la apertura de 4 nuevas prisiones y otras 5 a mitad de capacidad operativa (tienen 26 módulos sin poderse abrir) por solo ofertarse 174 nuevas plazas de funcionarios.

prision	total modulos	modulos no abiertos
Araba/Nanclares de oca	12	5
Pamplona	14	8
Las Palmas II	16	6
Murcia II	16	6
Menorca	2	1

Tabla 1. Módulos sin abrir.

En cada modulo hay de media 125 presos y la apertura total de todos los modulos supondría unos 900 empleados públicos más.

Con la oferta pública de empleo del 2009 que fueron 1.123 nuevos funcionarios se han ido inaugurando las siguientes infraestructuras del periodo 2009-2014:

6 Centros penitenciarios

14 CIS (centros de inserción social) más la ampliación del CIS de Jerez

2 unidades de madres

La reforma y ampliación de la prisión del Dueso

Remodelación y ampliación (1º fase) del centro penitenciario de Teruel.

Entre los años 2009-2013 un total de 1.416 funcionarios han dejado la Administración Penitenciaria.cuyo desglose según criterios es:

183 excedencias

1.233 definitivamente = 970 jubilaciones y 136 fallecimientos.

Desglose (datos sólo referidos a personal funcionario) por años es:

año	bajas
2009	192
2010	249
2011	269
2012	341
2013	286

Tabla 2. Bajas laborales.

En ese periodo (2009-2013) solo ha contado con 352 nuevos efectivos de funcionarios.

La Oferta Pública de Empleo del 2015 es de 302 nuevos efectivos (tasa de reposición del 50%) declarando al sector de prisiones prioritario en la reposición de efectivos en la Administración General del Estado es ,claramente insuficiente, para poder dotar de personal a los nuevos centros penitenciarios.

A diciembre de 2014 existían 23.222 dotaciones de personal funcionario según las Relaciones de Puestos de Trabajo de los Centros Penitenciarios, de las cuales únicamente estaban cubiertas 21.529 plazas, lo que supone 1693 plazas vacantes, a lo que hay que añadir que se han empleado 271 dotaciones de personal en ser trasladados a los nuevos centros.

oferta pública de empleo	año
2011	84
2012	0
2013	0
2014	90

Tabla 3. Oferta de Empleo Público.

Desglose de edades del personal al servicio de Instituciones Penitenciarias.

intervalo de edad	% del total	nº en centros penitenciarios	total efectivos
menos de 30 años	1,66 %	397	481
30-39años	20,50 %	4.894	6653
40-49 años	38,75 %	9.313	12.803
50-59%	35,13 %	8.388	13.380
60-64%	3,69 %	779	1.851

Tabla 4. Desglose de edades del personal de Instituciones Penitenciarias

## 2.3.5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

### METODOLOGIA.

El análisis de puestos de trabajo hace referencia exclusivamente al puesto de trabajo y nunca a la persona que lo va a desempeñar, permitiendo conocer lo que se hace en el puesto de trabajo, como se hace el trabajo, la razón por la que se hace el trabajo, las condiciones en que se desempeña y las exigencias del puesto de trabajo. ([es.slideshare.net/jsoriano6/analisis-de-puestos-de-trabajo-4811227](https://es.slideshare.net/jsoriano6/analisis-de-puestos-de-trabajo-4811227)).

Para realizar el análisis de los puestos de trabajo es necesario disponer de tres figuras diferentes en su desarrollo que son: un especialista en recursos humanos, el que desempeñe el puesto de trabajo y el superior inmediato.

El especialista es un profesional independiente con conocimientos en su desarrollo y percibe la organización desde fuera, por lo que es totalmente objetivo e imparcial.

Se necesita al que desempeña el puesto de trabajo, ya que él es el profesional que desempeña el trabajo y es el más indicado para facilitar la información más precisa y cercana al puesto de trabajo, conociendo en el sentido más prác-

tico y operativo todos los aspectos básicos y fundamentales del trabajo y quién el especialista necesita entrevistar y comprobar el desarrollo de su trabajo, en el mismo puesto de trabajo, para poder contrastarlo con la realidad.

La tercera figura es el superior jerárquico inmediato al trabajador, ya que asume el papel de representante de la organización, siendo quién le imparte las ordenes, establece los objetivos y prioridades en su trabajo. Es absolutamente necesario su implicación para que el análisis del puesto de trabajo sea completo y adecuado a la realidad de la situación laboral en una concreta organización.

Las etapas que se siguen en el análisis de puestos de trabajo son:

1º Etapa: consiste en el establecimiento del objetivo a analizar.

2º Etapa: es la obtención de información para poder efectuar el análisis del contenido del puesto de trabajo y sus requisitos.

3ª Etapa: es el análisis en si.

4ª Etapa: la totalidad de la documentación recogiendo en la Ficha la descripción y especificación del puesto de trabajo.

La finalidad del análisis de puestos de trabajo se puede reflejar en los distintos subsistemas de la gestión de recursos humanos:

### **1º Diseño de puestos**

Consiste en la creación de un puesto de trabajo o establecer las características de un puesto de trabajo ya existente.

### **2º Rediseño de puestos**

Consisten en optimizar, simplificar, recomponer, reestructurar, reorganizar, suprimir una parte o la totalidad de un puesto de trabajo.

### **3° Reclutamiento**

Mediante el análisis de puestos de trabajo se conocen las exigencias del puesto y las habilidades que se precisan para desempeñarlo, por lo que conoce lo que se desea y facilita la búsqueda de quién lo ha de desempeñar.

### **4° Selección y colocación**

En Instituciones Penitenciarias nos remitimos a la legislación pública sobre oferta de empleo público.

### **5° Acogida o socialización**

Se requiere una muy clara visión de las exigencias, funciones y responsabilidades para poder enseñárselas al nuevo empleado.

### **6° Formación**

El análisis de puestos de trabajo determina si es necesaria formación adicional partiendo de que ya se conocen las necesidades específicas del puesto de trabajo.

### **7° Orientación de la carrera profesional**

### **8° Seguridad en el trabajo**

### **9° Valoración de puestos de trabajo**

Se detalla la contribución de los distintos puestos de trabajo a la organización por lo que establece el valor relativo de cada puesto de trabajo en la organización.

## **10° Valoración del rendimiento**

Consiste en la valoración de los resultados de cada empleado en su puesto de trabajo por lo que se requiere conocer exactamente lo que ha de hacer el empleado para poder efectuar una valoración justa de los resultados.

## **11° Retribución**

El análisis de puestos de trabajo determina el valor relativo del puesto, nivel de dificultad, sus funciones, responsabilidades, destrezas y capacidades que se le requieren para su desempeño eficiente, estableciendo una escala justa de sueldos.

Para poder llevar a la practica el análisis de puestos de trabajo necesitamos de una serie de métodos, que nos guíen y orienten en la obtención de información necesaria para poder obtener la información precisa y de carácter útil, para poder aplicarla en la definición de los puestos de trabajo de una concreta organización, siendo estos los Métodos para realizar el análisis de puestos de trabajo.

## **1° Observación**

Consiste en observar al empleado que desempeña el puesto de trabajo y efectuar las notas determinantes para definir el puesto de trabajo obteniendo información de:

¿que se hace?

¿con que periodicidad?

¿por que se hace?

¿duración?

¿con quien se hace?

Es conveniente para los puestos de trabajo con ciclos breves y repetitivos para puestos de trabajo complicados resulta poco practico.

## 2º Entrevistas

Requiere conversación personal con el empleado en su puesto de trabajo teniendo como inconveniente la gran cantidad de tiempo que se requiere para efectuarla y la posible deformación de la información, por malentendidos o falta de sinceridad, aunque sea involuntaria por parte del empleado.

## 3º Cuestionarios

- a) Estructurado: formado por unos ítems cerrados a los que el empleado debe responder facilitando su recogida y posterior interpretación según las respuestas dadas que no contienen aspectos cualitativos.
- b) Abierto: formado por preguntas abiertas que responden los empleados, sus superiores y/o expertos permitiendo constatar los aspectos cualitativos.
- c) Mixto: mezcla de los dos anteriores.

Hemos partido de los conceptos generales y más abstractos de la Metodología de los puestos de trabajo con el fin de aplicarlos a la Administración Pública, por lo que es necesario definir a continuación los siguientes conceptos, para poder enmarcarlos en su contexto real.

Para ello partimos de las **Relaciones de Puestos de Trabajo** definidas en el art. 15.1 de la ley de Medidas de Reforma de la Función Pública (siendo la letra b) de este artículo, modificada por el art. 50.1 de la ley 62/2003, de 30 de diciembre) como **“el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto”**.

Es preciso resaltar la importancia de este concepto ya es la base primordial de la que partimos para poder realizar el análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública, ya que determinan para cada puesto de trabajo el grupo a los que se adscribe, el nivel que se le dota, dependiendo del grado Art. 21, de la promoción art. 21, complemento de destino Art. 23, si tiene complemento específico y cuantía del mismo, siendo las características intrínsecas del puesto de trabajo.

Además hay que tener en cuenta los requisitos exigidos para cubrir el puesto que son la titulación, experiencia, la forma de provisión, su denominación y si es reservado para funcionarios, que podríamos definirlos como más externos al desarrollo del puesto de trabajo.

Dentro de este marco general de la Administración Pública hay que hacer mención concreta y específica, por su importancia, al **TREstatuto Básico del Empleado Público** en su Capítulo II Estructuración del empleo público (Arts 72 a77) hace referencia a las Relaciones de puestos de Trabajo y específicamente en el art. 74 hace referencia a la ordenación de los puestos de trabajo, estando vinculada a su evaluación (art. 20 del **TREBEP**).

Vamos ahora a conceptualizar el termino empleado público en el marco regulatorio correspondiente partiendo de su definición:

Art. 8 del **Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público** en su punto 1 define al empleado público “son empleados públicos quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales”.

punto 2. los empleados públicos se clasifican en:

- a) Funcionarios de carrera
- b) Funcionarios interinos
- c) Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- d) Personal eventual.

Art. 9 Funcionarios de carrera

Son funcionarios los que han superado un proceso selectivo de oposición, disponen de un nombramiento en el que se reconoce dicha condición y trabajan para la Administración Pública prestando funciones que implican la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas.

Mantienen una relación estatutaria con la Administración y su relación se rige por el derecho administrativo.

## Grupos:

Los puestos de los funcionarios de la Administración General del Estado se clasifican en grupos y dentro de estos en subgrupos según la titulación exigida para el acceso a los mismos.

La clasificación de los cuerpos y escalas, en cada subgrupo, estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.

Grupo A dividido en dos subgrupos A1 y A2: para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exige estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será este el que se tenga en cuenta.

Grupo B para el acceso se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.

Grupo C dividido en dos subgrupos C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso, siendo C1 para el título de bachiller o técnico y C2 para el título de graduado en Educación Secundaria Obligatoria.

### Art. 10 Funcionario interino.

Prestan servicios de carácter transitorio, se rigen por el derecho administrativo y ocupan plazas de manera transitoria que se hallan reservadas a los funcionarios de carrera o se dedican a programas estrictamente temporales o para situaciones urgentes.

### Art. 11 Personal laboral.

En virtud de contrato de trabajo, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas en función de la duración del contrato puede ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

### Art. 12 Personal eventual.

Se nombran libremente en régimen no permanente ocupando un puesto de trabajo considerado de confianza o de asesoramiento no reservado a funcionarios.

## 2.4. CUERPO AYUDANTE DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS

Dentro de la Administración Pública procedemos a acotar su ámbito operativo al de las Instituciones Penitenciarias, que es el contexto concreto en que vamos a trabajar, definiendo su estructura.

La Administración Penitenciaria depende de la Administración General del Estado (AGE) disponiendo de una organización de Centros Penitenciarios y Centros de Inserción Social repartidos por todas las Comunidades Autónomas españolas (a excepción de Cataluña que tiene transferidas las competencias en materia penitenciaria.)

Cada Centro Penitenciario dispone de una estructura propia, similar en todos los Centros Penitenciarios, compuesta por:

1º Director asistido por:

2º Cinco Subdirectores:

Subdirector de Tratamiento.  
Subdirector de Seguridad.  
Subdirector de Régimen.  
Subdirector Médico.  
Administrador.

Así como un amplio abanico de funcionarios

Funcionarios de oficinas

Funcionarios de interior

Funcionarios de área mixta (oficinas ubicadas en el interior de los Centros en contacto con los internos).

Junto con un elevado número de profesionales (funcionarios y personal laboral)

En el área de tratamiento (psicólogos, juristas, educadores, trabajadores sociales, monitores deportivos y ocupacionales, etc).

En el área médica (facultativos, farmacéuticos, ATS, auxiliares, celadores, etc).

De toda la organización de Instituciones Penitenciarias, nos vamos a centrar en el Cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias, para poder acotar y ser operativos en el desarrollo de este trabajo.

Por lo que procedemos a definir una relación de puestos de trabajo del Cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias.

### **JEFE DE SERVICIOS.**

Las funciones del Jefe de Servicios se regulan en el artículo 287 del Real Decreto 1201/1981 por el que se aprueba el Reglamento Penitenciario de 1981:

- A) Despachar diariamente con el Director para informarle de la marcha de los servicios.
- B) Cuidar de la disciplina general del establecimiento y de que se realicen los servicios de la forma establecida.
- C) Estimular y orientar a los funcionarios que de él dependan en el cumplimiento de sus deberes.
- D) Procurar conocer personalmente a los internos e informar al Director sobre los mismos.
- E) Visitar durante el servicio todos los locales del Establecimiento.
- F) Adoptar provisionalmente las medidas indispensables para mantener el orden y el buen funcionamiento de los servicios regimentales.
- G) Mantener en lugar adecuado y debidamente controladas durante el día las llaves de los dormitorios y locales que no hayan de ser utilizados.
- H) Organizar debidamente todos los actos colectivos.
- I) Comprobar que los funcionarios que de él dependan realicen los recuentos, cacheos y requisas.
- J) Dirigir la oficina de Jefatura de Servicios.

### **JEFE DE GABINETE DEL DIRECTOR.**

Le corresponde la realización de informes y propuestas en materia de recursos humanos y la coordinación de las tareas de gestión de recursos humanos, todo

ello en relación con las tareas burocráticas, que se tramitan en la Oficina de Dirección (art. 335 del R.P. 1981).

Le corresponde también la realización de las funciones que pueda delegar en él el Director del Centro Penitenciario.

## **EDUCADOR.**

Tal como establece el art. 296 R.P. 1981 a los Educadores, en tanto que colaboradores directos e inmediatos de los Equipos Técnicos y de las Juntas de Tratamiento, les corresponden la realización de las tareas complementarias en materia de observación y tratamiento.

Le corresponde concretamente la realización de informes y propuestas y la coordinación y realización de programas de intervención.

El artículo 296 establece las funciones que corresponden a los Educadores.

## **COORDINADOR DE SERVICIO INTERIOR.**

El contenido funcional de este puesto de trabajo se establece en la Instrucción 7/2011 RR.HH. de 17 de Junio de 2011.

La funcionalidad principal del puesto se refiere a la coordinación de las actividades internas del centro penitenciario, así como la coordinación de las tareas y servicios de los funcionarios del área de vigilancia interior.

Siendo sus funciones:

- A) Coordinar y controlar los movimientos de los internos conforme a los procedimientos indicados en la normativa interior del establecimiento, determinando los funcionarios que deban controlar los mismos; así como que todas las actividades diarias se encuentran operativas conforme a la programación establecida.
- B) Comprobar personalmente, iniciado el turno de servicio, que los funcionarios asignados mediante el Libro de Servicios a cada una de las Unidades se han hecho cargo del mismo, proponiendo al Jefe de Servicios, en su caso, su sustitución por otro funcionario e informando al Jefe de Servicios.
- C) Autorizar la salida temporal de los funcionarios de servicio de la Unidades donde lo tienen asignado a otras unidades, determinando, en su caso, su sustitución por otro funcionario e informando al Jefe de Servicios.

- D) Apoyar al Jefe de Servicios, realizando o controlando la tareas y actividades que éste le encomiende.
- E) Implementar la tareas atribuidas a la Oficina de Servicio Interior.
- F) Participar en los programas específicos que organice la Subdirección de Seguridad.
- G) En general, cuantas funciones se deriven de la normativa penitenciaria o le encomienden el Jefe de Servicios y sus superiores jerárquicos, en función de su cargo y en el ámbito de su competencia profesional.

### **JEFE DE ÁREA MIXTA.**

Tiene asignada la organización y control de los procedimientos a su cargo. Por tratarse de áreas de intervención en las que coinciden tareas de vigilancia y control de internos, con otras de tipo burocrático, administrativo o de atención al público, la organización y control deberá estar referida tanto a las tareas de intervención sobre los internos como en relación con los procedimientos burocráticos.

### **JEFE DE OFICINAS.**

Tiene a su cargo las funciones de organización, control y realización de los procedimientos a su cargo. Estos procedimientos son los tramitados en cada una de las oficinas de los Centros Penitenciarios que aparecen reguladas en el artículo 334 del R.P. de 1981.

### **OFICINAS.**

Tareas asignadas recogidas en el Real Decreto 1201/1981 por el que se aprueba el R.P. de 1981, conforme a la Disposición Transitoria 3ª del Real Decreto 190/1996, de 9 de febrero por el que se aprueba el Reglamento Penitenciario de 1996.

### **TAREAS DE VIGILANCIA.**

Vigilancia interior de los Establecimientos, recogida en el capítulo VIII, artículos 64 al 70 del Reglamento Penitenciario de 1996.

## ORGANIGRAMA DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS.

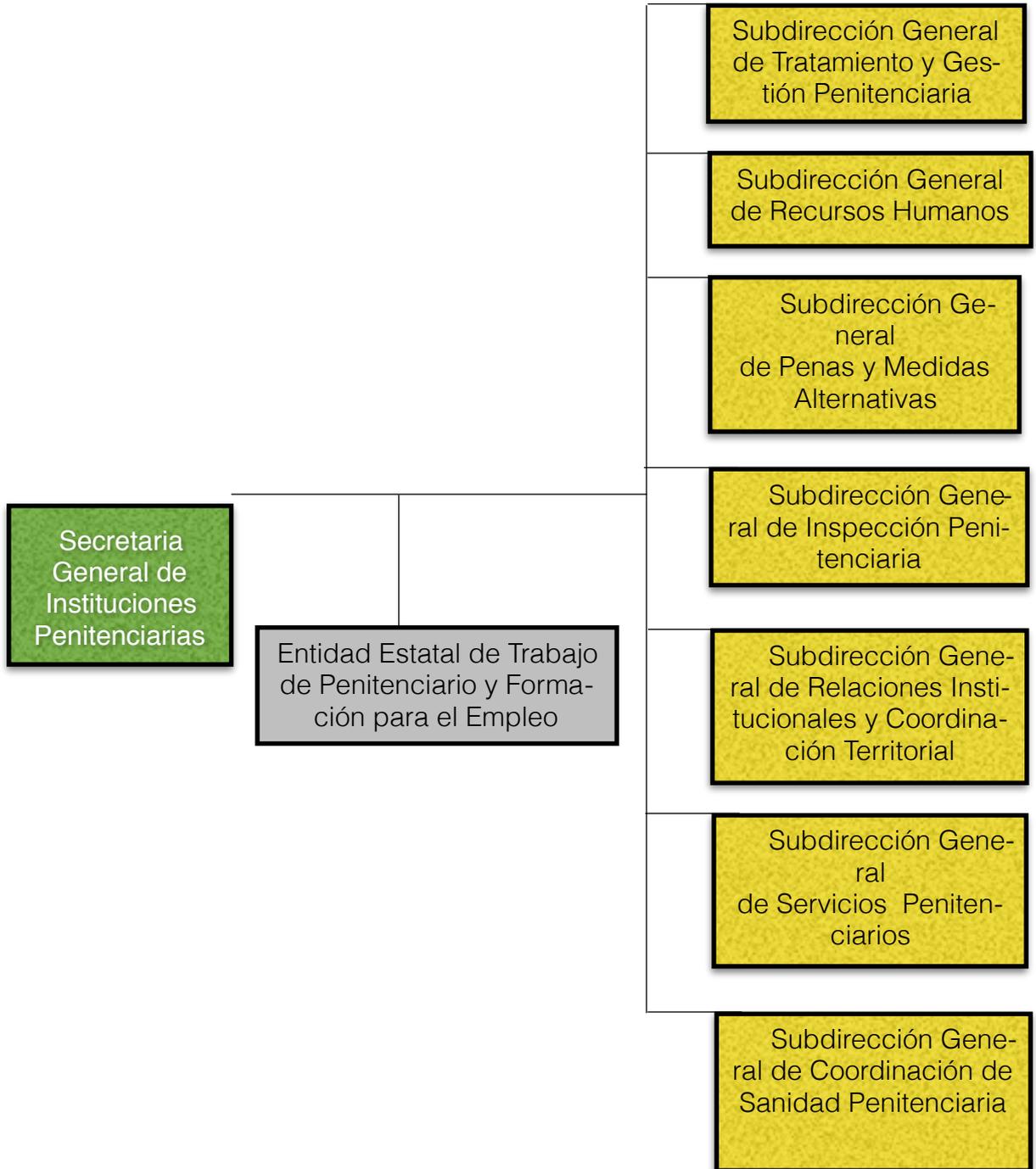


Figura 1. Organigrama de Instituciones Penitenciarias.

## ORGANIGRAMA DE CADA CENTRO PENITENCIARIO

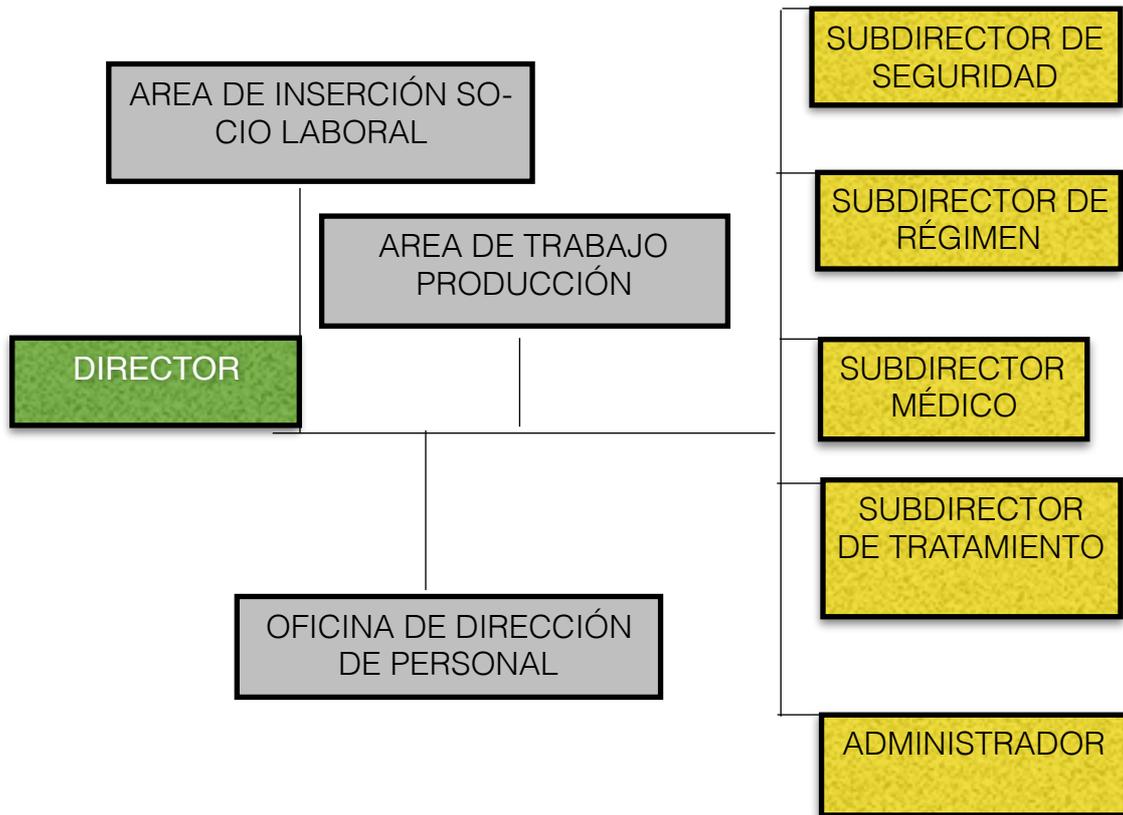


Figura 2. Organigrama de cada Centro Penitenciario.

## 2.5.GESTION POR COMPETENCIAS

Lo que se pretende hacer con el diccionario de competencias es la gestión por competencias, que persigue la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas.

Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios (adaptado de UNE 66173:2003 IN).

La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos desarrollando la estrategia (que es el elemento común entre el diccionario, la gestión y las competencias) por ello están íntimamente enlazadas y conectadas, siendo la gestión por competencias el desarrollo natural del diccionario de competencias.

Los objetivos buscados con la gestión por competencias es alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos (previamente definidos), lo conseguimos definiendo las “conductas de éxito” que se requieren para cada puesto de trabajo, las cuales las tomaríamos como la referencia para el comportamiento óptimo por parte de los trabajadores.

Siendo el objetivo o propósito de la gestión por competencias el poder determinar cual es la brecha o distancia entre el desempeño actual y el requerido.

La correcta aplicación de la gestión por competencias nos produce como efecto directo e inmediato una mejora en el clima laboral, que al sentirse mejor en el trabajo repercutirá en un aumento de la eficiencia y eficacia del comportamiento laboral, con efecto en la reducción del absentismo (sin necesidad de tomar medidas específicas al mejorar el clima laboral), generando un aumento y mejora en las capacidades (competencias) de la organización que se reflejará en un mejor desempeño general de la organización.

La utilidad de la gestión por competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que de forma simultánea sean estructuradas por un eje central que es el de las competencias laborales.

CAPITULO 3 GESTIÓN POR EVALUACION DE COMPETENCIAS

---

3.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.

Una competencia laboral se puede definir como la capacidad, que posee un trabajador y la desarrolla en la práctica, de realizar una actividad laboral con éxito.

Vamos a realizar una exploración bibliográfica de este concepto, para poder percibir sus distintos matices.

Luis Sagi-Vela (2004) define la competencia laboral como el “conjunto de conocimientos (**saber**), habilidades (**saber hacer**) y actitudes (**saber estar y querer hacer**) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

De esta definición podemos obtener las componentes intrínsecas y fundamentales de la definición de competencia, que vamos a desarrollar para poder hacer más comprensible su importancia.

**A) SABER** Poseer conocimientos específicos y útiles, datos, conceptos, información para el trabajo que permite poder estar capacitado para el puesto de trabajo específico a desarrollar.

**B) SABER HACER** aplicar los conocimientos a los problemas concretos del trabajo, es el resultado realizado con las habilidades, destrezas y aptitudes propias.

**C) SABER ESTAR** Conocimiento de las normas y cultura organizacional, que se refleja en comportamientos y/o actitudes relacionadas con el entorno siendo de carácter emocional (inteligencia emocional aplicada).

**D) QUERER HACER** son las actitudes y valores que orienta el comportamiento en la búsqueda de la mayor motivación en la persona para poder desarrollar sus habilidades y destrezas de la manera más entusiasta posible, siendo factores motivaciones y emocionales los que intervienen en su formación.

Que son completadas con las siguientes, que no son propiamente componentes del termino competencia, para poder apreciar su complejidad y su ámbito global.

**E) PODER HACER** Disponer de los medios y recursos necesarios para la actividad siendo factores situaciones y de estructura de la organización que son externos al sujeto.

**F) HACER HACER** es liderar, participar, delegar, gestionar, enseñar y organizar a los demás siendo la capacidad de influir en los demás.

Richard **Boyatzis Eleftherios** (profesor de comportamiento organizacional en la Universidad Case Western Reserve que es experto en inteligencia emocional, cambio de comportamiento y competencia) plantea la **evaluación de las competencias** no a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de **comportamientos observables** por los que **las evaluaciones se basan en los comportamientos llevados a cabo por los sujetos.**

Es necesario **definirlas, observarlas y medirlas** según el grado que requieran en la organización y las personas, resaltando el papel que desempeñan, los **comportamientos, ya que hacen visibles las competencias** en las personas y **permiten su medición en niveles de desempeño de manera objetiva** evitando la subjetividad.

McClellan (1975) “Las competencias más que hacer una referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, **centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda**”

Citando a Boyatzis y Spenser y Spenser (1982) las competencias hacen referencia a **cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo.**

Es importante resaltar del termino competencia las siguientes características, que les son propias, poniéndolas a parte para poder subrayar y apreciar con toda la gran repercusión práctica y operativa que desarrollan:

- A) Actúan conjuntamente sobre la conducta y comportamientos, lo que implica necesidad de visión conjunta.**
- B) Son interdependientes.**
- C) Imposibilidad de efectuar predicciones exactas (sino aproximaciones) por no conocer exactamente su efecto sobre el rendimiento.**

Utilidad de la competencia:

La organización previamente debe tener definidos todos los elementos de la planificación estratégica, por lo que debe de haber unificado su práctica con lo que las competencias se constituyen en la base de la aplicación de los procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo, permitiendo la homologación entre la descripción de los puestos de trabajo y la nivelación de las competencias de las personas.

Primero hay que destacar que las competencias de una organización han de partir de las necesidades de la propia organización, por lo que resulta fundamental que **la definición de las mismas la establezca la organización y no copien modelos “standard”**.

La definición de las competencias necesarias en la organización proporciona información a los empleados de lo que se espera de ellos y de su nivel de desempeño, permitiendo su evaluación objetiva, para mejorar el rendimiento orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las competencias son la base de la gestión y optimización del personal por ello hay que destacar los siguientes conceptos relacionados con la gestión que son que los directivos realizan sus tareas y cometidos para que los ejecuten el resto del personal de la organización, siendo sus funciones planificar, evaluar, controlar, organizar, distribuir y diseñar.

Niveles de la gestión son:

- a) Nivel superior que es la Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general)
- b) Nivel medio que son los mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)
- c) Primer nivel son los mandos operativos (supervisores).

Puesto en relación con la Administración Pública los niveles de gestión son:

- a) Directivos Subgrupo A1 con competencias orientadas a integrar, coordinar y controlar los recursos, actividades, funciones con respecto a los grupos y objetivos.
- b) Mandos Intermedios Subgrupo A2 cuya gestión esta orientada a las relaciones humanas y lograr los resultados mediante liderar, motivar e influir entre las personas y/o fuera de la organización.
- c) Resto de empleados y/o operarios que son los subgrupos C1 con funciones de apoyo administrativo y el Subgrupo C2 con funciones auxiliares al C1. El grupo C ejecuta procedimientos prácticos, técnicos, conocimientos y experiencias.

### 3.3. RAZONES PARA EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE IIPP

Conociendo las situación en Instituciones Penitenciarias vamos a dar el siguiente paso que consisten en establecer cuales son las razones para crear un Diccionario de Competencias en Instituciones Penitenciarias.

Partimos, como ya hemos dicho anteriormente, de que no existe, lo cual es por sí una razón de peso para que en una Institución que desea modernizarse y prestar sus servicios de la manera más eficiente posible, se definan previamente las competencias que han de desarrollar adecuadamente sus trabajadores con el fin de prestar el mejor servicio posible al ciudadano.

Instituciones Penitenciarias pertenece a la Administración General del Estado ,en concreto al Ministerio del Interior, siendo una Institución fuertemente burocratizada y jerarquizada, con falta de autonomía en la gestión propia.

Ante esta situación habría que cambiar su cultura organizacional de una manera consensuada entre las diferentes partes (Administración y Sindicatos de trabajadores) para poder confeccionar un Diccionario de competencias en Instituciones Penitenciarias que fuera lo más aceptado y consensuado posible, buscando la implicación de la dirección y de los trabajadores, requisito esencial para que tenga éxito.

Entre los problemas detectados en Instituciones Penitenciarias esta la falta de una verdadera formación en el desempeño del puesto de trabajo, por lo que con la confección del Diccionario facilitará a los trabajadores penitenciarios un conocimiento preciso, concreto y claro de las funciones y tareas que deben desempeñar en un entorno muy complejo, conflictivo y complicado.

La finalidad y razón de ser del Diccionario es poder evaluar el desempeño laboral de los trabajadores penitenciarios de una forma objetiva, mediante la instrucción de pautas claras y precisas del comportamiento requerido en dicho puesto de trabajo, con el fin de mejorar y adecuarlo a las necesidades de los ciudadanos, nunca para que sirviera de castigo o represalia, por lo que habría de potenciar y desarrollar la percepción de los aspectos objetivos de su aplicación.

El Diccionario de Competencias tiene tanto una aplicación interna en la organización (trabajadores, dirección e internos) como externa (sociedad en general, prensa y familia de los internos) sirviendo de referencia, guía y orientación de como se deben de prestar los servicios a los ciudadanos con el fin de evitar actuar con improvisación, subjetividad en la valoración del desempeño profesional valorada por los mandos y la inseguridad en el desempeño profesional.

### 3.4. PERFIL DE COMPETENCIAS.

Para la elaboración del perfil de competencias para los puestos de trabajo del cuerpo de Ayudantes de Instituciones Penitenciarias vamos a utilizar la nomenclatura definida por Martens (1996):

- a) Competencias genéricas: relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales.
- b) Competencias específicas: relacionadas con los aspectos técnicos vinculados directamente con el puesto de trabajo.
- c) Competencias básicas: necesarias para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

Desarrollamos estas competencias en un Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos por lo que realizamos un análisis de las conductas observables y evaluables por medio de las competencias que hemos definido anteriormente y controlamos que los comportamientos y conductas se ejecutan de la forma correcta según se define en las normas.

Por medio del análisis de incidentes críticos obtenemos los valores máximos y mínimos que cada uno de los empleados públicos puede y debe conseguir, estableciendo o fijando el valor mínimo necesario para un desempeño satisfactorio.

En este trabajo se va a elaborar un Perfil Básico, para lo cuál vamos a seguir las siguientes fases

1º Diccionario de competencias.

Es un documento de carácter interno de la organización elaborado según sus necesidades y demandas en el que se establecen y definen las competencias ,especificando una escala de niveles de valoración (numérica o alfabética) según la estrategia y se expresan los comportamientos asociados.

Consistiendo en un listado detallado de las distintas competencias que le son propias a la organización, en las cuales se desarrollan sus definiciones y los distintos comportamientos observables, agrupados por los distintos niveles de desempeño.

Es importante que su nombre y denominación sean claros y precisos, ya que se busca principalmente su utilidad práctica, para facilitar su comprensión y su aplicación posterior.

Deben ser objetivos para facilitar su medición, con el fin de realizar la evaluación mas eficiente posible, por lo que hay que definir los comportamientos que

exige el puesto de trabajo, que dichos comportamientos son observables desde el exterior y el especialista debe evaluar si los lleva a cabo o no, si los lleva a cabo correctamente o precisan de una corrección o mejora para conseguir el rendimiento óptimo buscado.

Para poder realizar esta corrección, es preciso desarrollar en la práctica los comportamientos correctos, para que el trabajador perciba y entienda primero que no los ha realizado correctamente y por que no lo ha realizado y después aprenda e interiorice cual sería ese comportamiento correcto e idóneo en el mismo puesto de trabajo.

Es preciso definir previamente el nivel de posesión en el desempeño de las competencias partiendo de 3 niveles (inicial, medio y experto) pudiendo aumentarlo a 4 o 5 niveles, si se necesita aumentar el grado de concreción y especificidad.

Siendo su utilidad principal permitir diferenciar de la manera más clara posible el buen rendimiento profesional en un trabajo y organización concretos en relación con un rendimiento normal o bajo de otros trabajadores, sirviendo de referencia y de orientación de una manera objetiva al personal, por ser medible y cuantificable, persiguiendo siempre la mejora no el penalizar a los trabajadores.

2º Seguidamente estableceremos el Panel de expertos en el cual se definen los objetivos generales y los criterios de éxitos de la organización, teniendo en cuenta los distintos tipos de puestos de trabajo establecidos.

Para cada puesto de trabajo hay que definir: los contenidos necesarios e imprescindibles que desarrollar, los criterios de desempeño necesarios, los factores clave para obtener el éxito en su desempeño (estableciendo las características exigidas para un desempeño superior por medio de ejemplos de lo que hacen los trabajadores de más éxito en el desempeño y no lo realizan los demás trabajadores) y ante que dificultades nos vamos a encontrar para conseguir su desarrollo eficiente.

3º El siguiente paso es el Análisis de competencias:

Es el proceso de analizar cada competencia o tarea de un puesto de trabajo para determinar los pasos críticos, criterios de desempeño, equipos, máquinas y herramientas necesarias, conocimientos, actitudes y habilidades exigidos para el trabajador la pueda realizar con el máximo éxito posible.

Para Longo (2004) es necesario medir el cumplimiento de los objetivos y la eficacia del sistema teniendo en cuenta la acción humana, como se cumplen los objetivos y la conducta para alcanzarlas teniendo en cuenta las actitudes del personal buscando el equilibrio en el conjunto de factores de desempeño para conseguir un trabajo eficaz, económico y eficiente.

CAPITULO 4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

---

## 4.1. INTRODUCCIÓN

Este documento que se establece a continuación fija la clasificación de las competencias en genéricas y específicas.

Siendo las competencias genéricas aquellas que son habilidades o destrezas, actitudes y conocimientos de carácter transversal que se necesitan en cualquier área, departamento o distribución profesional, que son transferibles a los demás ámbitos de desempeño profesional, dando solidez y fortaleza a la organización, constituyendo los valores corporativos-

Competencias Genericas:

1° TRABAJO EN EQUIPO.

2° COMUNICACIÓN.

3° ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO.

4° ORIENTACION A RESULTADOS.

5° TRAPARENCIA.

6° COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

7° DISCIPLINA.

Las competencias específicas son las que están relacionadas con el propio trabajo, función o tarea que se realiza. No siendo necesario que la tengan todas las personas de la organización, sino que están condicionadas de manera directa con la realización de los requerimientos del puesto de trabajo.

Estas últimas se subdividen en funcionales que son las que se relacionan directamente con las funciones del puesto de trabajo y las técnicas que se basan en el contenido técnico requerido para poder efectuar el trabajo.

Competencias específicas:

A) FUNCIONALES

- 1º PENSAMIENTO ANALÍTICO.
- 2º CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.
- 3º CAPACIDAD DE GESTIONAR.
- 4º PENSAMIENTO CONCEPTUAL.
- 5º INICIATIVA O ACTITUD PRO ACTIVA.
- 6º CONSTANCIA.
- 7º FLEXIBILIDAD.
- 8º MANEJO DE LA PRESIÓN.
- 9º DINAMISMO.
- 10º PLANIFICACIÓN.
- 11º DESARROLLO DE PERSONAL.
- 12º CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.
- 13º CONFIANZA EN SI MISMO.
- 14º NEGOCIACIÓN.
- 15º IMPACTO E INFLUENCIA.
- 16º ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES.

B) TÉCNICAS

- 1º DOMINIO TÉCNICO Y PROFESIONAL.

Se fija la definición de cada una de las competencias seleccionadas y se ha establecido en 4 niveles (básico, medio, alto y experto) para conseguir mayor grado de concreción en su desarrollo.

Se han establecido los comportamientos requeridos para conseguir la máxima eficacia en el desempeño del puesto de trabajo.

El trabajo que ha de desarrollarse en Instituciones Penitenciarias consiste básicamente en un contacto directo, personal y constante con los internos, se basa en relaciones personales, donde hay que reeducar, resocializar y reinsertar a un colectivo con grandes deficiencias y carencias sociales, culturales, económicas, educativas, etc. Por ello requiere un elevado número de competencias específicas relacionales o funcionales.

Las competencias específicas de carácter técnico no son apenas requeridas por que no es un trabajo donde se requieran estos tipos de conocimientos, ya que se debe saber manejar determinados tipos de programas informáticos a nivel usuario y sería recomendable el conocimiento de idiomas, que puede ser suplido por medio de interpretes. El trabajo en Instituciones Penitenciarias no es un trabajo técnico, por ello solo hay una competencia de carácter técnico, sino un trabajo de establecer relaciones o funcional en su desarrollo.

## 4.2. COMPETENCIAS GENERICAS

### 4.2.1. TRABAJO EN EQUIPO.

DEFINICION:

Competencia para que un conjunto de personas se organicen fijando la forma para conseguir objetivos comunes y desarrollo de las relaciones interpersonales.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Presenta dificultad para integrarse en un equipo de trabajo pero quiere integrarse. Necesidad de supervisión constante. Prevalecen intereses particulares sobre los comunes.
2	medio	Actitud abierta y sincera con el grupo de trabajo. Comunicación fluida y natural. Favorece un clima laboral positivo. Buenas relaciones con el grupo.
3	alto	Da más importancia a los intereses colectivos que a los propios. Consigue interactuar con los compañeros dando su opinión y pidiéndola a los demás. Orientación al trabajo colectivo.
4	experto	Conoce los objetivos de su grupo de trabajo y los lleva a la práctica. Sin solicitársela presta ayuda activa a los demás miembros del grupo de trabajo. Colaboración y coordinación con las demás áreas de trabajo de la organización.

### 4.2.2. COMUNICACIÓN.

DEFINICION:

Capacidad para emitir y recibir mensajes dentro de una organización compleja estableciendo relaciones.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Dificultades para comunicarse correctamente, la organización fuerza o presiona la comunicación. Su comunicación con los demás se limita a lo básico.
2	medio	Se expresa de forma correcta y segura. Expresa opiniones y manifiesta desacuerdo.
3	alto	Capacidad de escuchar a los demás mostrando empatía. Mensajes claros y objetivos. Capacidad de adaptarse al interlocutor.
4	experto	Habilidad para hacerse comprender por los demás, influye en los demás. Percibe las emociones y sentimientos, retroalimentación. Interpreta lenguaje no verbal.

### 4.2.3. ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO.

#### DEFINICION:

Capacidad para ayudar, servir y resolver problemas de los usuarios o ciudadanos con el fin de satisfacer sus necesidades y peticiones.

Capacidad para escuchar, entender y resolver las peticiones de los usuarios.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Obedece las ordenes sin esforzarse.
2	medio	Cordial en el trato Muestra interés. Se adapta al usuario.
3	alto	Identifica las necesidades. Atención integra y completa. Interactúa.
4	experto	Genera alternativas y posibilidades ante los problemas y peticiones del usuario. Manifiesta empatía. Da soluciones adecuadas a la situación.

### 4.2.4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

#### DEFINICION:

Capacidad para concretar los resultados en altos niveles de calidad y rendimiento en función de estándares de excelencia.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Se limita a trabajar sin interés por mejorar.
2	medio	Interés mostrando iniciativa. Se esfuerza en conseguir los resultados establecidos.
3	alto	Mejora persiguiendo metas complicadas. Ajusta su actuación para conseguirlas. Cumple los objetivos organizacionales.
4	experto	Lleva a la práctica todas acciones mas correctas para conseguir los objetivos. Supera las expectativas.

## 4.2.5. TRANSPARENCIA.

### DEFINICION:

Capacidad de las personas que actúan de manera franca, abierta, mostrándose tal y cual son sin ocultar nada.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Comportamiento carente valores. Comportamiento indiferente
2	medio	Conducta congruente con los valores organizacionales. Justo, coherente, honesto y respetuoso. Actúa de acuerdo con las normas.
3	alto	Admite errores y los corrige. Incita y desarrolla comportamientos éticos en sus compañeros
4	experto	Desarrolla la misión y visión de la organización de acuerdo con los valores éticos Orienta, ejecuta y cumple su trabajo según esos valores. Organiza y desarrolla equipos de trabajo en base a dichos valores. Es un referente para los demás.

## 4.2.6. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

### DEFINICION:

Capacidad por la que su comportamiento esta basado en las necesidades, prioridades, objetivos y metas organizacionales, siendo su conducta la que promueve el cumplimiento de dichas metas y la misión organizacional.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Cumple solo formalmente con su trabajo. Deseo de satisfacer a sus superiores. Leal con sus compañeros.
2	medio	Activo para realizar acciones que persigan los objetivos organizacionales. Valora los objetivos organizacionales. Buen desempeño operativo logrando metas, objetivos y fines organizacionales.
3	alto	Orgullosa de pertenecer a la organización. Desarrolla los compromisos personales y organizacionales. Se implica con las decisiones organizacionales para conseguir su obtención.
4	experto	Da prioridad a los objetivos organizacionales Referente ante los demás, reconocimiento por ello. Desarrolla las decisiones organizacionales.

## 4.2.7. DISCIPLINA.

### DEFINICION:

Capacidad para actuar de forma ordenada, constante y determinada con el fin de obtener los objetivos especificados previamente.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Lleva el uniforme de forma decorosa pero sin pulcritud. Cumple formalmente con las tareas asignadas. Respetuoso con los mandos y no con los compañeros.
2	medio	Ocasionalmente genera valor añadido en las tareas. respetuoso con los mandos y compañeros.
3	alto	Excelencia en el porte del uniforme y presentación personal. Mejora las tareas asignadas.
4	experto	Motiva a los demás compañeros. Modelo de referencia ante los demás.

## 4.3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

### 4.3.1. PENSAMIENTO ANALÍTICO.

#### DEFINICION:

Capacidad de la persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas y reconocer información relevante.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Percibe relaciones básicas, Problemas cercanos y próximos. Comprende los procesos implicados. Si el problema le afecta directamente tiene capacidad para organizar la información.
2	medio	Percibe relaciones múltiples Capacidad para localizar problemas a tiempo. Percibe la causa-efecto del problema. Comprensión de problemas con base en la organización y su trabajo. Resolutivo desarrollando acciones concretas.
3	alto	Capacidad de planificar y realizar análisis complejos. Comprensión de las relaciones organizacionales de manera clara, concisa y precisa. Localiza oportunidades. Entiende la raíz de los problemas. Desarrolla planes para su resolución a corto y medio plazo. Capacidad de prever obstáculos y desarrolla la manera de resolverlos.
4	experto	Capacidad de planificación y realizar análisis muy complejos. Pensamiento global de análisis. Utiliza el largo plazo en el análisis. Desarrolla técnicas concretas para descomponer los problemas y alcanzar la solución. Capacidad para determinar las consecuencias de las decisiones.

### 4.3.2. CONSTANCIA.

#### DEFINICIÓN:

Capacidad para mostrar firmeza y perseverancia en las resoluciones.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Verifica y analiza su trabajo. Alcanza sus objetivos con buenos niveles de calidad.
2	medio	Búsqueda activa de mejorar su trabajo. Analiza y corrige sus acciones. Demuestra de manera manifiesta firmeza en sus decisiones.
3	alto	Planifica y dirige en su trabajo. Motiva a los compañeros. Alcanza los objetivos de forma eficiente.
4	experto	Alto nivel de exigencia y afán de mejorar en todas sus acciones. Nivel de rendimiento alto consiguiendo mantenerlo en el tiempo sin altibajos. Motiva de manera efusiva a los demás compañeros.

### 4.3.3. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

#### DEFINICION:

Capacidad para la adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Aplica los conocimientos. Busca información. Dificultad para enseñar o transmitir lo aprendido. Capacidad limitada a los elementos básicos aprendidos.
2	medio	Interés por aprender. Búsqueda activa de alternativas. Actualiza su formación.
3	alto	Divulga sus conocimientos en el lugar de trabajo. De forma automática intenta mejorar la forma en que desarrolla su trabajo buscando una mejora continua. Búsqueda activa y constante de seguir aprendiendo para mejorar en su desempeño.
4	experto	Incentiva el aprendizaje continuo. Desarrolla y participa en nuevos canales de formación. Busca la complementariedad con distintos profesionales.

### 4.3.4. CAPACIDAD DE GESTIONAR.

#### DEFINICION:

Capacidad para gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar, se muestra en la Calidad de saber llevar a cabo las diligencias oportunas y convenientes para conseguir el objetivo o logro organizacional.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Realiza las tareas de manera concreta según las ordenes. Capacidad para establecer alternativas de trabajo. Conoce los procedimientos mas correctos y adecuados aplicándolos.
2	medio	Labores de gestión según los objetivos fijados previamente. Establece estrategias. Distingue distintos procesos y actúa según ellos.
3	alto	Establece procesos complejos a actividades específicas y concretas. Sabe supervisar, organizar, coordinar y controlar distintas actividades de manera Eficaz y eficiente.
4	experto	Capacidad para proponer y desarrollar nuevas estrategias laborales. Conocimiento para establecer las políticas de personal a los demás. Conoce las limitaciones y problemas generando soluciones prácticas y ejecutables.

### 4.3.5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL.

DEFINICION:

Capacidad para identificar los vínculos entre situaciones que no están conectadas y poder construir conceptos o modelos identificando los puntos clave de las situaciones complejas.

Utilización de razonamiento creativo, inductivo y conceptual.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Pensamiento desorganizado Ante situaciones complejas busca soluciones sencillas. Confusión propia y a los demás por falta de conocimiento para afrontar situaciones complejas. Incapacidad de saber utilizar correctamente la información disponible.
2	medio	Desarrolla pensamiento básico Necesidad de ayuda ante situaciones que se salen de lo ordinario. Sus compañeros no le consultan sus dudas. Realiza comparaciones de situaciones pasadas con las situaciones actuales con poca eficiencia.
3	alto	Interpreta relaciones conceptuales. Capacidad para obtener información importante y compleja. Capacidad de discriminar los datos importantes de los secundarios estableciendo relaciones precisas. En el análisis de variables comprende relaciones de mediana complejidad.
4	experto	Capacidad y conocimiento para utilizar modelos complejos de alto rendimiento Percibe relaciones y conexiones correctas referentes al objetivo utilizando conocimientos previos y su propia experiencia. Ante información compleja sabe analizarla correctamente. Sabe simplificar situaciones complejas de manera practica y comunicarselo a sus compañeros para que lo entiendan.

### 4.3.6. MANEJO DE LA PRESIÓN.

DEFINICION:

Capacidad para responder, afrontar y trabajar con alto nivel de desempeño en situaciones problemáticas con alta exigencia laboral.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Necesidad de orientación o guía para poder trabajar (referente externo) Quiere responder ante las dificultades pero no puede.
2	medio	Actuación equilibrada estableciendo las prioridades sin alterarse. No refleja externamente emociones negativas dando sensación seguridad. Ante situaciones difíciles puede generar alternativas útiles.
3	alto	Inspira confianza, seguridad y tranquilidad en sus acciones. Es flexible en sus acciones.
4	experto	Los demás lo ven como referente y ejemplo en su actuar. Da respuestas con agilidad, rapidez y calidad. Establece de antemano las posibilidades y limitaciones con la finalidad de efectuar acciones concretas, proporcionales y adecuadas ante la situación conflictiva. No proyecta ninguna inquietud.

### 4.3.7. INICIATIVA O ACTITUD PRO ACTIVA.

DEFINICION:

Capacidad para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Desarrolla el trabajo de forma semindependiente. Afronta los problemas cuando se originan. Falta de capacidad para afrontar situaciones problemáticas. Requiere supervisión constante y directa. Ejecuta acciones planeadas anteriormente.
2	medio	Desarrolla el trabajo de forma independiente Actuación frente a los problemas de manera rápida, hábil y decidida. Resuelve de manera proactiva los problemas. Analiza la información disponible y deduce los problemas que a corto plazo pueden surgir.
3	alto	Afronta los problemas y se aprovecha de las oportunidades para mejorar. Planifica y se adelanta a los problemas a corto plazo. Capacidad de adaptarse a los cambios generando alternativas.
4	experto	Propone propuestas de acción ante los problemas. Actúa con eficiencia, eficacia y en el momento oportuno ante los problemas. Ante una crisis puede generar alternativas de solución. Capacidad de orientar y guiar a los compañeros hacia la solución en situaciones problemáticas.

### 4.3.8. DESARROLLO DE PERSONAL.

DEFINICION:

Capacidad para alentar a sus colaboradores e invierte tiempo y esfuerzo en la fijación de objetivos y estándares como en dar retroalimentación durante el proceso para desarrollar el potencial y las capacidades del personal para conseguir el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Se asegura de obtener instrucciones claras verificando la comprensión y aclarando las dudas. Solicita refuerzo y lo valora.
2	medio	Alienta a otras personas para alcanzar las metas del equipo. Identifica las maneras de motivar a las personas. Identifica las necesidades de desarrollo. Colabora en el desarrollo de otras personas.
3	alto	Motiva proactivamente. Organiza grupos de trabajo definiendo claramente objetivos y roles. Busca activamente la mejora de las habilidades ofreciendo retroalimentación
4	experto	Impulsa y facilita la autonomía. Faculta a otros para que tengan éxito. Respalda una cultura de aprendizaje permanente.

### 4.3.9. FLEXIBILIDAD.

DEFINICION:

Capacidad para adecuar la conducta con el fin de alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades y cambios permitiendo conducirse con criterio en situaciones cambiantes y de incertidumbre siendo capaz de tomar decisiones.

Esta competencia supone versatilidad ante distintos interlocutores, situaciones y contextos por la cual se valoran perspectivas distintas adoptando su comportamiento a medida de la variación de la situación cambiante.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	A la defensiva ante los errores y críticas. No reconoce la validez de las opiniones de los demás. Cierta tolerancia y consideración hacia los demás.
2	medio	Acepta los errores y críticas sin ponerse a la defensiva. Reconoce la validez de las opiniones de los demás. Realiza acciones concretas para rectificar.
3	alto	Promueve actitud positiva y perseverante ante las dificultades. Sabe cambiar sus decisiones y acciones cuando los datos de la realidad así lo exigen.
4	experto	Ve los cambios como oportunidades de mejorar. Disfruta de la tensión creativa que producen las distintas personas con distintos enfoques trabajando de forma conjunta.

### 4.3.10. DINAMISMO.

DEFINICION:

Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes teniendo en cuenta interlocutores diversos cumpliendo jornadas de trabajo largas sin afectar al nivel de desempeño.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Cumple las ordenes pero muestra disgusto y desacuerdo con ellas. Desea terminarlas rápidamente y de cualquier manera.
2	medio	No manifiesta disgusto ante las ordenes. Responde de manera correcta y con prontitud ante las ordenes. Presta atención e interés.
3	alto	Expresa receptividad, Tranquilidad y satisfacción. Atento y con interés proponiendo alternativas.
4	experto	Motivador transmitiendo energía, entusiasmo y vitalidad a la hora de realizar su trabajo. Atiende y cumple con prontitud y eficiencia todas las peticiones y exigencias. Desea realizar de forma rápida y eficiente las nuevas tareas. Se compromete en tareas que van más allá de lo ordenado por su superior.

### 4.3.11. CAPACIDAD PLANIFICACION.

**DEFINICION:**

Capacidad para determina de manera eficiente las metas y prioridades de su trabajo junto con los plazos, tareas y recursos necesarios de la forma más eficaz.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Organiza correctamente el trabajo según objetivos usando bien el tiempo. Planificación a corto plazo correcta. Suele cumplir con los tiempos y tareas.
2	medio	Establece prioridades según tiempos y acciones. Comprueba el cumplimiento y detecta los incumplimientos.
3	alto	Metódico, sistemático y organizado. Establece a priori y los comunica a los demás los controles y seguimiento. Organiza adecuadamente el tiempo de análisis previo a la acción. Prioriza y fija plazos racionales.
4	exper- to	Capacidad de llevar a cabo varios proyectos simultáneamente manteniendo el control, capacidad de anticiparse a situaciones problemáticas estableciendo las acciones correctivas y preventivas. Claridad en las metas. Establece y actualiza los procedimientos. Fija objetivos a largo plazo.

### 4.3.12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN.

**DEFINICION:**

Competencia para actuar y comportarse ante las diferentes situaciones de la organización en sus diferentes niveles.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Sabe el objetivo organizacional y sus necesidades. Conocimiento general básico penitenciario.
2	medio	Conoce ventajas e inconvenientes de la organización. Conocimiento en la gestión con usuarios y compañeros.
3	alto	Amplio conocimiento de las labores, tareas y funciones en la organización. Conocimiento amplio de las limitaciones organizacionales. Anticipa problemas en las relaciones laborales.
4	experto	Amplio y general conocimiento entorno administrativo, penal y penitenciario. Conocimiento extenso de las diferentes dinámicas de la organización. Alto compromiso e identificación con los valores y objetivos organización. Propone o realiza acciones para mejorar los resultados. Búsqueda de la mejora constante de la organización.

### 4.3.13. AUTOCONTROL.

DEFINICION:

Capacidad para reaccionar de forma correcta ante situaciones problemáticas y adversas sin hacerlo de manera desajustada emocionalmente o de forma incoherente con la realidad.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Se esfuerza por reaccionar adecuadamente y positivamente. Necesita apoyos de los superiores. Le afecta el estrés en su vida personal y laboral.
2	medio	Alteraciones emocionales pero no afecta a su actuación laboral. Prudencia, moderación y tranquilidad. Para solucionar el problema de estrés busca mejoras en su forma de actuar. Cierto control de sus emociones ante los demás.
3	alto	Eficacia funcional. Resistencia ante situaciones de estrés y presión laboral. Intenta que los demás actúen con moderación y sensatez.
4	experto	Máxima seguridad, eficiencia y solvencia Controla las emociones de sus compañeros. Percibe exactamente la realidad sin matizaciones.

### 4.3.14. RESILENCIA.

DEFINICION:

Capacidad para recuperarse positivamente ante la adversidad y conseguir aprender de ella.

Competencia que consigue fortalecerse y mejorar ante condiciones de gran estrés y cambio adverso.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Dificultad en la recuperación frente a la adversidad. Sentimiento de estar solo o aislado y no le entienden. Resentimiento, frustración y animadversión.
2	medio	El suceso es considerado como inadmisible pero produce reacciones positivas y constructivas pero con dificultad media de reaccionar. Necesidad de apoyo externo para superar y perdonar.
3	alto	Sabe diferenciar la situación actual del acontecimiento adverso. Conocimiento de las implicaciones personales. Genera alternativas.
4	experto	Superación y participación activa contra la adversidad. Aprende de la adversidad y lo sabe mostrar a los demás. Buena red de apoyo social y emocional.

### 4.3.15. CONFIANZA EN SI MISMO.

DEFINICION:

Capacidad para mantener la posición de opinión o autoridad frente a los demás de manera racional y por medio del dialogo.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Inseguridad y necesidad de apoyo externo constante. Mantiene distancia con los demás por medio de comportamiento respetuoso pero distante. Ansiedad ante situaciones con estrés.
2	medio	Seguridad, firmeza y convicción en su comportamiento. No necesita apoyo de los demás.
3	alto	Mantiene una posición solida y firme ante los demás. En los demás genera respeto y obediencia sin usar la fuerza. Puede afrontar confrontaciones sin recurrir a la fuerza.
4	experto	Referente en la organización. Facilita y consigue una salida pacífica a los conflictos. Se conoce de antemano su comportamiento futuro. Estabilidad y serenidad frente al exterior. Se expresa de manera abierta y espontánea.

### 4.3.16. NEGOCIACIÓN.

DEFINICION:

Capacidad para reconocer las necesidades de los demás y analizar las posibilidades y sus limites.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Necesidad de utilizar estrategias ya estructuradas. Perseverante en su posición. Se comunica de forma concreta y clara.
2	medio	Respetuoso y desea conocer las necesidades y peticiones de los demás. Busca acuerdos favorables para las partes. Argumentos sólidos y bien estructurados.
3	alto	Puede conseguir modificar la posición del otro. Ensayo y se prepara. Sabe ceder y cuando hacerlo. Firmeza ante grandes dificultades.
4	experto	Sabe confrontarse con los demás de forma pacifica. Conoce las debilidades de los demás y las utiliza en su beneficio. Capacidad de anticiparse a las peticiones de los demás. Persuade al otro.

### 4.3.17. IMPACTO E INFLUENCIA.

DEFINICION:

Capacidad para influir en los demás para conseguir los objetivos por medio de la persuasión.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Se comporta de forma muy cuidadosa ante los demás. Muy limitado en su trato con los demás. Necesidad de apoyo de los demás para tomar decisiones.
2	medio	Capacidad de influir en el medio más cercano Sabe utilizar técnicas de convencimiento ante los demás. Actitud abierta ante las sugerencias y propuestas de los demás. Dificultad media para desarrollar conductas flexibles.
3	alto	Influye en los demás mediante identificación positiva. Contacto permanente con los demás para conseguir conocer las dificultades y necesidades. Grandes recursos comunicativos.
4	experto	Genera afectos positivos en los demás. Modelo comportamental ocasionando cambios de forma rápida. Sabe establecer alianzas y acuerdos con los compañeros.

### 4.3.18. ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES.

DEFINICION:

Capacidad para crear y mantener relaciones o contactos satisfactorios con personas para alcanzar las metas organizacionales.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Mantiene vínculos satisfactorios. Acepta la entrada de nuevas personas. Si se le ordena puede establecer equipos de trabajo.
2	medio	Comportamiento sincero y abierto en diferentes situaciones. Se muestra abierto a la solución de problemas personales y laborales de su equipo de trabajo. Se integra en el equipo de trabajo.
3	alto	Busca establecer relaciones en las que participen personal de diferentes áreas de trabajo. Dedica tiempo y esfuerzo a fortalecer las relaciones. Coordina y evalúa las diferentes situaciones relacionándose con su equipo.
4	experto	Favorece la interrelación para conseguir soluciones a los problemas y establecer alianzas tanto laboralmente como personalmente. Busca el máximo desarrollo y mejora de su equipo mediante evaluaciones objetivas.

## 4.4. TÉCNICAS

### 4.4.1. DOMINIO TÉCNICO Y PROFESIONAL.

DEFINICION:

Capacidad para adquirir conocimientos en su campo de especialización poseyendo los conocimientos (técnicos y profesionales) y actualizando sus conocimientos.

Busca la retroalimentación en su desempeño identificando nuevos enfoques a los problemas cuestionándose sus creencias.

nivel	indicador	conductas asociadas
1	básico	Conocimientos técnicos mínimos. Utiliza herramientas desfasadas.
2	medio	Activo en valorar la importancia del conocimiento. Conoce en profundidad y utiliza herramientas técnicas actuales.
3	alto	Proactivo en valorar el impacto de los conocimientos técnicos. Transfiera sus conocimientos y experiencia a los demás.
4	experto	Completo dominio de conocimientos y habilidades técnicas. Reconocimiento como experto.

## 4.5. GRADO DE POSESIÓN DE LA COMPETENCIA SEGÚN PUESTO.

	competencia	tipo	jef serv	jef gab	educador	coordinador	jef. mixt	jef. ofic.	fº ofic.	fº int.	fº v2
1	trabajo equipo	c	alto	alto	medio	alto	alto	alto	medio	medio	medio
2	comunicación	c	alto	alto	alto	alto	medio	medio	bajo	medio	medio
3	orientación usuario	c	alto	alto	alto	medio	medio	medio	medio	medio	medio
4	orientación rds	c	alto	alto	medio	medio	alto	alto	medio	bajo	bajo
5	transparencia	c	medio	alto	medio	medio	alto	alto	bajo	bajo	bajo
6	compromiso	c	alto	alto	medio	medio	alto	medio	medio	medio	medio
7	disciplina	c	alto	medio	bajo	medio	medio	medio	medio	medio	medio
8	pensamiento analítico	cg	medio	medio	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
9	aprendizaje	cg	alto	alto	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
10	gestionar	cg	alto	alto	medio	medio	alto	alto	bajo	bajo	bajo
11	pensamiento conceptual	cg	medio	medio	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
12	iniciativa	la	medio	medio	alta	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
13	constancia	la	alto	alto	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
14	flexibilidad	la	alto	alto	alta	medio	medio	medio	bajo	medio	medio
15	manejo presión	la	exp	medio	medio	medio	medio	medio	bajo	alto	medio
16	dinamismo	la	alto	alto	alto	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
17	planificación	la	medio	alto	medio	medio	alto	alto	bajo	bajo	bajo
18	desarrollo personal	la	alto	alto	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo
19	conocimiento organización	la	alto	alto	alta	medio	alto	alto	bajo	medio	medio
20	autocontrol	ep	alto	medio	medio	medio	medio	medio	bajo	alto	medio
21	resiliencia	ep	medio	medio	medio	medio	medio	medio	bajo	medio	bajo
22	confianza en si mismo	ep	alto	alto	alta	medio	alto	alto	bajo	medio	medio
23	negociación	ep	alto	alto	alta	medio	medio	medio	bajo	medio	medio
24	impacto	ep	alto	alto	alta	medio	medio	medio	bajo	medio	medio
25	relaciones	ep	alto	alto	alta	medio	medio	medio	bajo	medio	medio
26	dominio técnico	t	alto	alto	medio	medio	medio	medio	bajo	bajo	bajo

Tabla 5 Grado de posesión de la competencia según puesto.

Abreviaturas: c: común, cg: cognitivo, la: logro y acción, ep: eficacia personal, t: técnica, exp: experto, Jef Serv: Jefe de Servicios, Jef Gab: Jefe de Gabinete, Jef Mixt: Jefe de Área Mixta, Jef Ofic: Jefe de oficinas, fº ofic: funcionario oficinas, fº int: funcionario interior y fº v2: funcionario de v2.

---

## CAPITULO 5 CONCLUSIÓN

---

### 5.1. RESUMEN PREVIO.

Con este Trabajo Fin de grado, a modo de resumen, se pretende alcanzar una serie de objetivos “Capítulo 1” que partiendo de un objetivo general “definir y mejorar el trabajo en el entorno penitenciario” se consigue con el desarrollo de los objetivos específicos que son:

- 1º Definir el término competencia.
- 2º Definir el diccionario de Competencias.
- 3º Aplicarlo específicamente a Instituciones Penitenciarias.
- 4º Listado de competencias que sean implícitas al entorno penitenciario.
- 5º realizarlo mediante la gestión por competencias.
- 6º la Escuela Penitenciaria.

Se ha conseguido desarrollarlos todos menos el último “Escuela Penitenciaria” que ha sido imposible ya que para empezar no era el objetivo concreto y propio de este Trabajo Fin de Grado y aunque sería el siguiente paso a la aplicación técnica del Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias, por falta de posibilidades materiales, técnicas, conocimientos económicos y la dificultad de obtener los datos necesarios para su implantación, han impedido su desarrollo en este Trabajo Fin de Grado.

Hemos satisfecho, de una manera práctica, la necesidad de dar una solución académica ante la falta de gestión de personal por parte de Instituciones Penitenciarias, mediante el establecimiento de un objetivo general y su desarrollo en objetivos específicos, que se han explicitado de una manera concreta, detallada, precisa, clara y didáctica, en referencia a su implantación en el trabajo penitenciario para definirlo, desarrollarlo eficientemente y con la búsqueda de su mejora continua.

## 5.2. IMPLICACIONES Y BENEFICIOS.

Las implicaciones y beneficios del Diccionario de Competencias las podríamos concretar en estos puntos:

1º La formación basada en competencias favorece los procesos de aprendizaje y formación continuos, favorece la implementación de programas de capacitación pertinente, flexible y de calidad, permitiendo una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y organizativos.

2º Fomenta la flexibilidad requerida ante los procesos de cambio, permitiendo que los trabajadores puedan enfrentarse y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados en torno a nuevas demandas que se le plantean a la organización.

3º Describe conductas en el ámbito laboral, facilita que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir a la consecución de las metas organizacionales.

4º Al reconocerle competencias al trabajador, adquiridas a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad.

5º Mejora la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos.

6º Al desagregar el perfil de una persona en habilidades, capacidades, actitudes y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo.

## 5.3. VALORACIÓN PERSONAL.

La Administración Penitenciaria ha realizado un esfuerzo por intentarse adaptarse a las exigencias de la sociedad pero ha sido más voluntarista que real. El entorno penitenciario se ha abierto al exterior, principalmente a las Organizaciones no Gubernamentales (ONGS) pero no así la organización y funcionamiento interno en la Institución Penitenciaria.

Este Trabajo Fin de Grado pretende lograr un cambio total y absoluto en la mentalidad e identidad de la Institución Penitenciaria para adaptarlas a la demandas de la sociedad y fomentar su conexión e integración en la sociedad

buscando la reeducación, integración y resolución (Art. 25 CE) junto con el mejor servicio posible a la sociedad.

Realizar un cambio de mentalidad y actualización de la Institución Penitenciaria es muy complejo y difícil de realizar debido a la resistencias que de manera automática expondrían todos los componentes de dicha Institución (internos, personal, directivos y sociedad en general) pero ante una Institución fuertemente burocratizada y con un carácter eminentemente disciplinario hace necesario e imprescindible su adaptación a las nuevas demandas de una sociedad más evolucionada y más exigente.

La solución que aporta este Trabajo Fin de Grado ante esta problemática es la creación del Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias, donde de establecen específicamente las competencias idóneas para el trabajo penitenciario, se definen para poder fomentar su conocimiento, se desarrollan y se ponen en la práctica para poder emplearlas en situaciones concretas del trabajo penitenciario, permitiendo poder medirlas y de esta manera poder evaluar el desarrollo del trabajo.

La finalidad de esta evaluación viene establecida en el **Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público**, con el objeto de poder mejorar el servicio prestado por los empleados públicos, para adecuarlo a las necesidades que la sociedad demanda de los servidores públicos y con el objetivo de localizar las deficiencias y las áreas donde se deben implementar cambios en su ejecución, con el fin de ganar en efectividad y eficiencia, nunca para utilizarlo como medio de castigo y penalización hacia el empleado público.

Con este Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias la Institución ganaría en credibilidad, seguridad, congruencia y transparencia en el ejercicio de sus funciones y tareas encomendadas por la Constitución Española (Art. 25.2 CE). a los trabajadores penitenciarios.

La visión de este proceso es desarrollar en el personal penitenciario una correcta formación y preparación, adaptada a la realidad penitenciaria, buscando cambiar la mentalidad de la organización para lograr una mejora continua en el desarrollo del trabajo penitenciario.

## 5.4. LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURA.

El siguiente paso al Diccionario de Competencias de Instituciones Penitenciarias sería la creación de la Escuela Penitenciaria, una revolución y mejora en el ámbito de Instituciones Penitenciarias, ya que se podría formar al personal penitenciario en el conocimiento y aplicación práctica de las competencias peni-

tenciarias en el mismo lugar donde se va a desarrollar el trabajo penitenciario, dando una formación completa, integral y adaptada al entorno penitenciario, con una finalidad eminentemente práctica y dirigida a la mejora continua de los trabajadores penitenciarios en el desarrollo de su trabajo.

El fin de la Escuela Penitenciaria sería la formación aplicada y reglada en la gestión por competencias, consiguiendo la normalización y estandarización formativa, para mejorar el servicio prestado mediante su evaluación y control en la búsqueda de la excelencia.

Esta mejora continua se consigue con la observación de los comportamientos, con su posterior medición con relación a las características previamente definidas de las competencias penitenciarias, su evaluación con criterios objetivos y retroalimentación (feedback) para fomentar el perseguir la mejora continua en la prestación del trabajo penitenciario.

CAPITULO 6 BIBLIOGRAFÍA

---

Maria Eugenia Babiloni Griñón (2014) *Apuntes de Gestión de RRHH asignatura de 3º GAP UPV*

Martha Alles (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario* Editorial Granica Buenos Aires

Martha Alles (2004) *Gestión por Competencias el diccionario* Editorial Granica.

Martha Alles (2009) *Diccionario de Competencias la trilogía* Editorial granica 2009 Buenos Aires.

Javier Fernandez Lopez (2005) *Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos* Editorial pearson educacion