



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

“Proceso de Gestión del Talento Humano de los monitoristas del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8: Año 2016.”

Estudio de caso que se presenta como requisito para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Empresarial.

**AUTOR:
SAMANTA LISETTE SOLEDISPA VERA**

**TUTOR:
MGS. GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES**

**SAMBORONDON
2017**



Certificación DE Revisión FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS MONITORISTAS DEL CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD REGIONAL GUAYAS ZONAL 8: AÑO 2016”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: SAMANTA LISETTE SOLEDISPA VERA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Guayaquil, 14 de Julio de 2017.

Mgs. Guillermo Granja Cañizares

TUTOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida profesional. A mis padres por que sin ellos no lo habría podido lograr, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional, cuando he querido desfallecer, porque ellos fueron, son y serán mi ejemplo a seguir.

A mi hermana Priscilla por ser una gran amiga que a pesar de la distancia siempre ha sabido darme consejos y empujarme siempre a ser mejor persona, a mi hermana Donna ya que es mi motivación, para poder ser un ejemplo para ella, y que de igual manera pueda alcanzar su meta con esfuerzo y dedicación. Y por último a mi hermano Fabricio que con sus palabras y sus consejos también me han sabido guiar y llevar hasta este momento tan especial.

Dedicado especialmente a cada uno de ellos.

Samanta Soledispa Vera

Agradecimiento

Tengo tanto que agradecer, a muchas personas, ya que cada una de ellas ha sabido aportar un granito de arena para poder culminar esta etapa profesional y no me alcanzaría la página para agradecerles a todos los que deseo. En primer lugar, doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para seguir adelante.

A mis padres porque sin ellos esto no sería posible de alcanzar este logro; además, agradezco infinitamente la confianza y el apoyo brindado por parte de mi primo, otro ejemplo a seguir y gran profesional Ab. Edén Vera Fernández, ya que sin su ayuda no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida y por siempre decirme "falta poco".

A mis abuelos amados Enrique Vera y Guillermina Nieto por darme la oportunidad de disfrutar de su compañía en cada paso de mi vida y aplaudirme en todos en mis logros.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de tesis.

Resumen

El caso empresarial que se abordó fue “Proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de privación de libertad regional guayas zonal 8: año 2016, el objetivo general fue Analizar Proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de privación de libertad regional guayas zonal 8: año 2016. Se efectuó una revisión de las teorías de la administración, la planificación estratégica, la gestión de procesos y el burnout laboral. Se utilizó el análisis de los indicadores de gestión, además de entrevistas a funcionarios del centro de privación, y un grupo focal a los agentes.

Dentro de los resultados que se obtuvieron se establece que este proceso debe mejorar, en aspectos como los horarios de los agentes, manejar adecuadamente la carga laboral, la infraestructura, adaptar la encuesta de clima laboral al ambiente del centro de privación, mejorar la adaptabilidad al cambio de los trabajadores, buscar apoyo a los programas productivos, además de definir la responsabilidades y tareas no se perciben de la mejor manera por los trabajadores del área.

Se recomienda que se reorganicen los horarios de agentes, la contratación de más personas para una mejor distribución del trabajo, la aplicación de una encuesta de clima laboral, la implementación de charlas motivacionales, el financiamiento para el desarrollo de programas productivos y la mejora de la infraestructura dentro del lugar de trabajo.

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
1. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	4
1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
1.2. GESTIÓN DE PROCESOS.....	8
1.3. SÍNDROME DE BURNOUT LABORAL	9
3. DIAGNOSTICO	10
1. METODOLOGÍA.....	10
Y1: INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CENTROS DE PRIVACIÓN	13
2. ECUADOR: PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD (PPL) POR GÉNERO SEGÚN TIPO DE CENTRO DE PRIVACIÓN DE LA LIBERTAD.....	13
3. ECUADOR: PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD (PLL) POR ZONAS DE PLANIFICACIÓN 2016.....	14
4. ECUADOR: PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD (PPL) POR ESTADO DE CAUSA 2016	16
5. ECUADOR: PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD (PPL) NACIONALIDAD 2016	17
6. ECUADOR: PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD (PPL) HACINAMIENTO 2016	17
Y2: EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN	19
7. EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN	19
8. X1: CARGA HORARIA DE LOS AGENTES DE TRATAMIENTO PENITENCIARIO	21
9. X2: EVALUACIÓN DE LOS MONITORISTAS DEL AMBIENTE LABORAL.....	22
10. X3: EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL AMBIENTE LABORAL. ...	27
4. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. PROPUESTA.....	28
1.1. PROPUESTA HORARIOS AGENTES.....	29
1.2. PROPUESTA MONITOREO AGENTES.....	30
1.3. PROPUESTA INFRAESTRUCTURA.....	30
1.4. PROPUESTA CLIMA LABORAL.....	31
1.5. PROPUESTA ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....	32
1.6. PROPUESTA PROGRAMAS PRODUCTIVOS	34
1.7. PROPUESTA AMBIENTE DE TRABAJO AGENTES	34
1.8. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA	38

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de Variables	12
Tabla 2 Ecuador: Personas Privadas de la libertad por Género y tipo de centro 2016 13	
<i>Tabla 3 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por Zonas de Planificación</i>	14
Tabla 4 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por estado de causa: Varones	16
Tabla 5 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por estado de causa: Mujeres	16
Tabla 6 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por Nacionalidad 2016	17
Tabla 7 Ecuador: Personas Privadas de Libertad Hacinamiento 2016.....	18
Tabla 8 Distribución de Horarios de los agentes de tratamiento penitenciario	22
Tabla 9 Matriz problema-soluciones	28
Tabla 10 Redistribución Horarios por trimestre	29
Tabla 11 Cronograma de implementación de la propuesta	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de Ubicación de Centros de Distribución Ecuador	15
Ilustración 2 Liderazgo Servicio	33

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2013 el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, inauguró en el Centro de Privación de Libertad, un Sistema de Seguridad Interna que cuenta con equipos de última tecnología con el objetivo de mejorar la seguridad interna y externa del Centro.

De acuerdo a la información del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos (2016), el recurso humano del centro está conformado por 350 gendarmes que monitorean la parte externa y 200 para la parte interna, personal que lleva a cabo sus tareas de vigilancia mediante el uso del Data Center, el cual dispone de 800 cámaras de vigilancia. Existen tres turnos, de tal forma que el circuito de vigilancia sea permanente las 24 horas. El turno de la madrugada (11:00 PM a 7:00 AM) presenta una mayor rotación de personal en comparación a los otros dos turnos, esto genera que continuamente el Centro Penitenciario incurra en gastos de desvinculación y nueva contratación de personal lo que en definitiva afecta el erario nacional y en consecuencia aumenta el Gasto Publico, rubro que siempre ha sido y será un tema de gran interés nacional. Este caso se enfocará en el proceso de Gestión de Seguridad Interna del Centro de Privación del Guayas.

Es importante señalar que el tema de la privación de la libertad es de análisis continuo tanto en la academia como en los que ejercen el derecho, y va de la mano con el concepto de justicia:

Según Google (2017) ilustra acerca del concepto de justicia de la siguiente manera:

“...Principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde...”

Las Naciones Unidas(1948)bajo el anterior precepto en la Declaración Universal de Derechos humanos en su artículo 1 dictamina que:

“...Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros...”

En palabras de Hernandez(2011) se estima que es por esto que la Administración de Justicia conlleva que el sitio donde se va a recluir al ser humano tenga las condiciones óptimas y que por parte del Estado se prevea que la vigilancia sea la adecuada y esto implica que los que la ejerzan estén debidamente capacitados. A nivel mundial los centros penitenciarios más reconocidos están en Noruega, Austria, Venezuela, Bolivia y Aranjuez con un total de 5093 reos.

Aterrizando un poco las ideas anteriores y desde la óptica de la Gestión Empresarial Chiavenato (2015), indica que se debe definir que es la eficacia: "es una medida del logro de resultados"

El trabajo se justifica desde tres aristas:

El punto de vista empresarial, indistintamente de que el tema pertenezca al ámbito estatal, deben primar los indicadores de gestión y un proceso claro que conlleva a la vigilancia en horas tan críticas como las de la madrugada, donde los agentes de tratamiento penitenciario deben estar atentos. Asimismo, los supervisores de turno deben organizar apropiadamente los turnos de trabajo, evitando el doble turno que provocaría agotamiento y disminución de la productividad de los agentes. Otra razón es la económica ya que, aunque el Estado es quien paga estos empleados públicos, el dinero para las partidas presupuestarias sale de los contribuyentes. Por tanto, cada salida de personal implica un desembolso de dinero por parte del gobierno. Una tercera razón tiene que ver la seguridad, aspecto esencial para que no se produzcan fugas como la de un famoso narcotraficante en México. La seguridad requiere que exista armonía entre la tecnología y el ser humano, que los agentes de tratamiento penitenciario estén debidamente preparados y que la rotación disminuya, así se lo lograría un mayor incremento en su productividad y por tanto una mayor seguridad en el Centro.

Antes de plantear el problema de investigación, es por esto que dentro del análisis del caso se va a poder responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué está fallando en el proceso?
2. ¿Cuáles son las causas de la alta rotación de personal?
3. ¿El sistema de seguridad implementado funciona adecuadamente?
4. ¿Cómo afecta en términos de gastos y costos la alta rotación de personal?
5. ¿Qué propuesta de mejora se puede hacer una vez efectuado el diagnóstico?

El problema de investigación es :

¿Qué tan efectivo ha sido el Proceso de Gestión del talento humano de los monitoristas del centro de Libertad Regional Guayas Zonal 8 en el Año 2016?

El Objetivo General de la Investigación es: Analizar el Proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 al Año 2016. Los objetivos específicos son:

1. Efectuar una revisión bibliográfica de las teorías que sustenten la gestión de procesos, además de las teorías inherentes a la planificación estratégica empresarial y la gestión del talento humano.
2. Diagnosticar cómo se encuentra el proceso de seguridad interna del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas al Año 2016.
3. Proponer acciones para implementarse en el año 2017 para la mejora del proceso de Gestión de Agentes de Tratamiento Penitenciario.

El aspecto innovador del trabajo es que será un documento fuente de referencia, una línea de base para la profundización del tema y además se puede implementar en otros procesos y departamentos. Algo que complementa lo anterior es el punto de vista de conocer que, aunque se disponga de la mejor tecnología, si las personas no tienen las condiciones necesarias para ejercer su trabajo, no se logran resultados en términos de productividad y más bien se puede incrementar la rotación del personal, indicador que afecta directamente a

los resultados financieros y de gestión en cualquier institución sea pública o privada.

2. MARCO TEÓRICO

1. Teorías de la Administración

De acuerdo a Koontz(1994), la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. La administración es aplicable a organizaciones de todo tipo, ya sean estas públicas o privadas debido a que en general todas las empresas buscan que su personal sea más productivo. Las teorías del pensamiento administrativo resultan esenciales para comprender cómo aumentar la productividad de las personas a través de la administración efectiva del personal. En el pensamiento administrativo se pueden distinguir diferentes enfoques como la administración científica, administración operacional, ciencias de la conducta, teoría de sistemas y pensamiento administrativo moderno.

En contraste con lo anterior Taylor(1947), conocido como el padre de la Administración Científica, tenía como principal preocupación aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción y una mayor compensación para los trabajadores, con la aplicación del método científico.

Henry Gantt, propuso la selección científica de los trabajadores y una cooperación armónica entre ellos y la administración, subrayó la importancia de la enseñanza, de desarrollar una comprensión sistémica de la empresa. Quizás sea mejor conocido por su desarrollo de métodos gráficos para describir planes y mejorar los controles en la administración, lo cual coincide con el criterio de Koontz(1994)

A Frank Gilbreth citado por Koontz(1994)se lo conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos, mientras que Lillian Gilbreth centró sus estudios en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Henry Fayol, considerado el padre de la teoría moderna de la administración, encontró que las actividades de una empresa industrial se podían dividir en seis grupos: producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Fayol observó que las cinco primeras eran bien conocidas por lo

que se dedicó la mayor parte de su libro Administración General de las Industrias, al desarrollo de las actividades administrativas.

Las ciencias de la conducta se desarrollaron prácticamente en el mismo periodo en que Taylor, Fayol y otros se concentraban en la administración científica y las tareas del administrador.

Elton Mayo y sus investigadores encontraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz, una clase de administración que comprendiera la conducta humana, en especial, la conducta en grupo y la mejorara mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y comunicación. Este fenómeno, que se produce básicamente del hecho de prestar atención a las personas se conoce como el efecto Hawthorne debido a los estudios sobre comportamiento humano que se llevaron a cabo en la Planta Hawthorne de la Cía. Western Electric entre 1927 y 1932.

De acuerdo al criterio de Barnard(1938)este determinó que la tarea de los ejecutivos (término con el que se refería a todas las clases de administradores) era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal a través de la toma de decisiones y el liderazgo.

Entre las aportaciones recientes a la teoría de la administración se puede citar a Peter F. Drucker que ha escrito sobre diversos temas de administración y la importancia del trabajador del conocimiento, Edwards Deming, quien ha hecho mucho para mejorar la calidad de los productos, Laurence Peter que sugirió que, a la larga, las personas ascienden a un nivel donde son incompetentes y ya no resulta posible un ascenso ulterior. Lamentablemente esto puede dar como resultado organizaciones con personal incompetente.

Según Mintzberg(1975) que es el exponente de uno de los enfoques más nuevos de la teoría administrativa es el de los papeles administrativos y que consiste en atender a lo que en realidad hacen los gerentes y a partir de esas observaciones sacar conclusiones sobre cuáles son sus actividades o papeles.

Este autor concluyó que los papeles que pueden asumir los gerentes, se dividen en tres categorías: papeles interpersonales (representante, líder, enlace), papeles informativos (receptor, difusor y vocero) y papeles de decisión (emprendedor, solucionador de problemas, encargado de asignar recursos y negociador).

En las palabras de Waterman(1981)Otro enfoque reciente en el análisis administrativo se refiere a las 7s de McKinsey, que identifica aspectos fundamentales dentro de un sistema administrativo y muestra las interrelaciones de estos elementos para lograr una mejora en la administración de una empresa. Las 7s provienen de las siglas en inglés de estrategia, estructura, sistema, estilo, staff, valores compartidos y habilidades.

1.1. Planificación Estratégica

El autor Steiner (2003), la planeación estratégica proporciona una guía, dirección y límites a la gestión operacional de una organización. Una organización puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una operatividad excelente. Esto es complementado por Kaplan& Norton(2008)quienes indican que La formulación de la estrategia comprende el desarrollo de la misión, visión y valores de la organización, análisis situacional, definición de objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos.

Kaplan & Norton (2008), respecto a La declaración de la misión es un texto breve que define la razón de ser de una organización. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes en el caso de empresas privadas y a los ciudadanos y beneficiarios en el sector público y organizaciones sin fines de lucro. La declaración de visión define lo que la empresa espera ser en un futuro de mediano y largo plazo, debería estar orientada al mercado y expresar en términos visionarios como quiere la organización que el mundo la perciba. La declaración de visión de una organización sin fines de lucro o gubernamental debería definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión. Los valores de una entidad definen su actitud, comportamiento y carácter. Representan un guía de actuación para los colaboradores de una empresa.

Una vez que se ha clarificado la misión y visión de la empresa, se debe realizar el análisis FODA que en esencia se refiere a identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Se puede dividir al análisis FODA en análisis interno y externo. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, tasas de interés, aspectos políticos, ambientales, tecnológicos y otros factores externos que inciden en la compañía ya sea como oportunidades y amenazas. Para realizar este análisis suele utilizarse la herramienta PESTAL que valora como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales afectan a la empresa.

El análisis externo también incluye un examen a nivel industrial utilizando las Cinco Fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de bienes sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad del sector.

El gran gurú, Porter, (1985) determina que el análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Una herramienta ampliamente usada es el análisis de la Cadena de Valor que también fue introducida por Michael Porter. Esta cadena identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía. El análisis interno y externo identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la entidad, las cuales se resumen en la matriz FODA. Los atributos externos se clasifican como oportunidades o amenazas y los atributos internos como fortalezas y debilidades.

La matriz FODA representa una lista breve que ayuda al equipo de directivos a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formule sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son aquellos elementos que la organización pretende lograr para mejorar su desempeño, parten de la evaluación del análisis FODA para definir un curso de acción específico para alcanzar la visión de la empresa. Normalmente, para clarificar el rumbo de la estrategia se suele utilizar los mapas estratégicos que básicamente describen la estrategia en una serie de objetivos concatenados en una relación de causa-efecto. Los objetivos estratégicos y los

mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Sin embargo, se deben definir indicadores o métricas que permitan evaluar si los objetivos se están alcanzando. Asimismo, se deben establecer metas para cada indicador de objetivo estratégico. Las iniciativas estratégicas o proyectos son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos estratégicos. Cada proyecto debe ser desarrollado en cuanto a las tareas a ejecutar, tiempo previsto y recursos materiales, humanos y financieros a necesitar.

1.2. Gestión de Procesos

Bravo, (2009) Indica que la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Mediante la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

El criterio de Hammer & Champy(1994)indica que una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente. Por otro lado, Galloway(2002) manifiesta que un proceso de trabajo se compone de pasos, tareas o actividades y tiene un principio y un final. Utilizando entradas o inputs produce un bien o servicio como salida u output.

Los procesos del negocio atienden directamente la misión de la organización y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación

con el grado de focalización de la entidad, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio. (Bravo, 2009) Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, según Bravo, (2009)

Este mismo autor señala que el modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización. Para efectos del modelamiento visual se utilizan tres modelos: mapa de procesos global, mapa de procesos de ámbito y flujograma de información.

En complemento a esto Galloway(2002) indica que el mapa de procesos global nos da una visión general de la empresa porque muestra todos los procesos de la empresa divididos en procesos estratégicos, de negocio y de apoyo. El mapa de procesos de ámbito detalla una parte del mapa de procesos global, puede ser un macro proceso o más de uno. El flujograma de información es el diagrama de actividades de cada uno de los micro procesos o procesos operativos, es una descripción detallada de cada proceso.

1.3. Síndrome de Burnout laboral

El Síndrome de Burnout también conocido como síndrome de aniquilamiento, síndrome de estar quemado, síndrome de desmoralización o síndrome de agotamiento emocional o profesional es considerado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral que provoca detrimento en la salud física y mental de los individuos, en criterio de Apiquian(2007)

Apiquian indica que el diagnóstico se establece a través de la presencia de la tríada sintomatológica constituida por el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal. El diagnóstico diferencia debe realizarse con el síndrome depresivo, el síndrome de fatiga crónica y los sucesos de crisis. Los factores que más se han estudiado como variables que intervienen en el desarrollo del síndrome de Burnout son:

- Turnos laborales y horarios de trabajo. El trabajo por turnos y nocturno facilita la aparición del síndrome.
- Seguridad y estabilidad en el puesto: afecta a los grupos con alto riesgo de desempleo, aquellos que superan los 45 años.
- El progreso excesivo o escaso, así como los cambios no previstos y no deseados son fuentes de tensión.
- Incorporación de nuevas tecnologías en la organización: porque suelen producir transformaciones en las tareas y los puestos de trabajo.
- Estructura y clima organizacional: cuantos mayores sean los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome de Burnout.
- Oportunidad para el control: se refiere al grado en el que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar y los acontecimientos.
- Relaciones interpersonales: Los ambientes de trabajo que promueven el contacto con la gente, serán por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o lo dificultan.
- Estrategia empresarial: empresas con una estrategia de minimización de costos en que se reduce personal ampliando las funciones y responsabilidades de los trabajadores, aquellas que no gastan en capacitación y desarrollo de personal, aquellas en las que no se hacen inversiones en equipo y material de trabajo para que el personal desarrolle adecuadamente sus funciones, limitan los descansos, etc.
- Factores personales: como el perfeccionismo extremo, baja tolerancia al fracaso, dificultad para conocer o expresar emociones, pocos intereses y relaciones al margen del trabajo, el deseo de destacar y obtener resultados brillantes entre otros aspectos.

3. DIAGNOSTICO

3.1. Metodología

El Estudio es de carácter exploratorio pues no se ha medido aún el proceso en sí y además es descriptivo, pues se utilizarán dos variables que son los monitoristas del centro de privación de libertad regional Guayas Zonal 8 que es la variable dependiente y los centros de privación de libertad que es la variable independiente, se recurrirá a la estadística para ver los principales indicadores

que manejan los centros de privación. Asimismo, se efectuarán entrevistas al departamento de Recursos Humanos, la Dirección Administrativa y se hará un grupo focal con los agentes. La idea a defender es la siguiente:

¿El proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del centro de privación de libertad regional Guayas Zonal 8 al año 2016 impacta positivamente en los indicadores de gestión?

Variable Dependiente (X): Monitoristas del centro de privación de la libertad Guayas Zonal 8

Variable Independiente (Y): Centros de privación de libertad Guayas Zonal 8

X: Indicadores Variable dependiente

X1: carga horaria

X2: evaluación de los monitoristas del ambiente laboral

X3: evaluación del departamento de RRHH del ambiente laboral

Y: Indicadores Variable independiente

Y1: Indicadores de gestión de los centros de privación

Y2: Evaluación de la dirección de los resultados de la gestión

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de Variables

Problema	Objetivo de la Investigación	Idea a Defender	Variables	Indicadores	Método Científico	Técnica	Instrumento
¿Qué tan efectivo ha sido el Proceso de Gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 en el Año 2016??	Analizar el Proceso de Gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 al Año 2016.	¿El proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 al año 2016 impacta positivamente en los indicadores de gestión?	Independiente (Y): Centros de privación de libertad Guayas Zonal 8 Dependiente (X): monitoristas del Centro de Privación de libertad Regional Zonal 8	Y1: Indicadores de gestión de los centros de privación Y2: Evaluación de la dirección de los resultados de la gestión X1: carga horaria X2: evaluación de los monitoristas del ambiente laboral X3: evaluación del departamento de RRHH del ambiente laboral	Exploratorio Descriptivo	- Observación Directa - Revisión Bibliográfica -Análisis Indicadores de Gestión - Observación directa - Revisión Bibliográfica -Análisis Indicadores de Gestión	- Entrevistas - Entrevistas -Grupo Focal

Y1: INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CENTROS DE PRIVACIÓN

3.2.Ecuador: Personas Privadas de la Libertad (PPL) por género según tipo de centro de privación de la libertad

A continuación, se presenta la información referente a nivel nacional.

Tabla 2 Ecuador: Personas Privadas de la libertad por Género y tipo de centro 2016

Tipo de Centro de Privación de la libertad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Centro de Rehabilitación Social	22.271	2.164	24.435	91%
Centro de detención provisional	2.124	29	2.153	8%
Casa de confianza	173	51	224	1%
Total General	24.275	2.246	26.821	100%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

ANÁLISIS

Como se puede observar en Ecuador el 91% del total de reos está en centros de rehabilitación social que antes se denominaban penitenciarías, el 8% en centros de detención provisional que eran conocidos como la Policía Judicial o el cuartel modelo; finalmente existen presos en casas de confianza pero que apenas representan el 1%.

El diagnóstico de esto relacionado con el tema de estudio es que las personas privadas de la libertad sean realmente rehabilitadas, al ser la mayor parte recluidas en los centros de privación (24.535) ya que es una masa crítica importante y que tienen como consecuencia un impacto en la sociedad civil.

Luego de eso están los de detención provisional que son delitos menores, pero no dejan de ser delitos

3.3.Ecuador: Personas Privadas de la Libertad (PLL) por Zonas de Planificación 2016

Se muestra la información desglosada a nivel nacional:

Tabla 3 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por Zonas de Planificación

Zonas de Planificación	Cantidad	Porcentaje
Zona 1	3.188	11.89%
Zona 2	340	1.27%
Zona 3	3.494	13.03%
Zona 4	3.172	11.83%
Zona 5	1.071	3.99%
Zona 6	1.520	5.67%
Zona 7	1.828	6.82%
Zona 8	9.921	36.99%
Zona 9	2.287	8.53%
Total	26.821	100%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

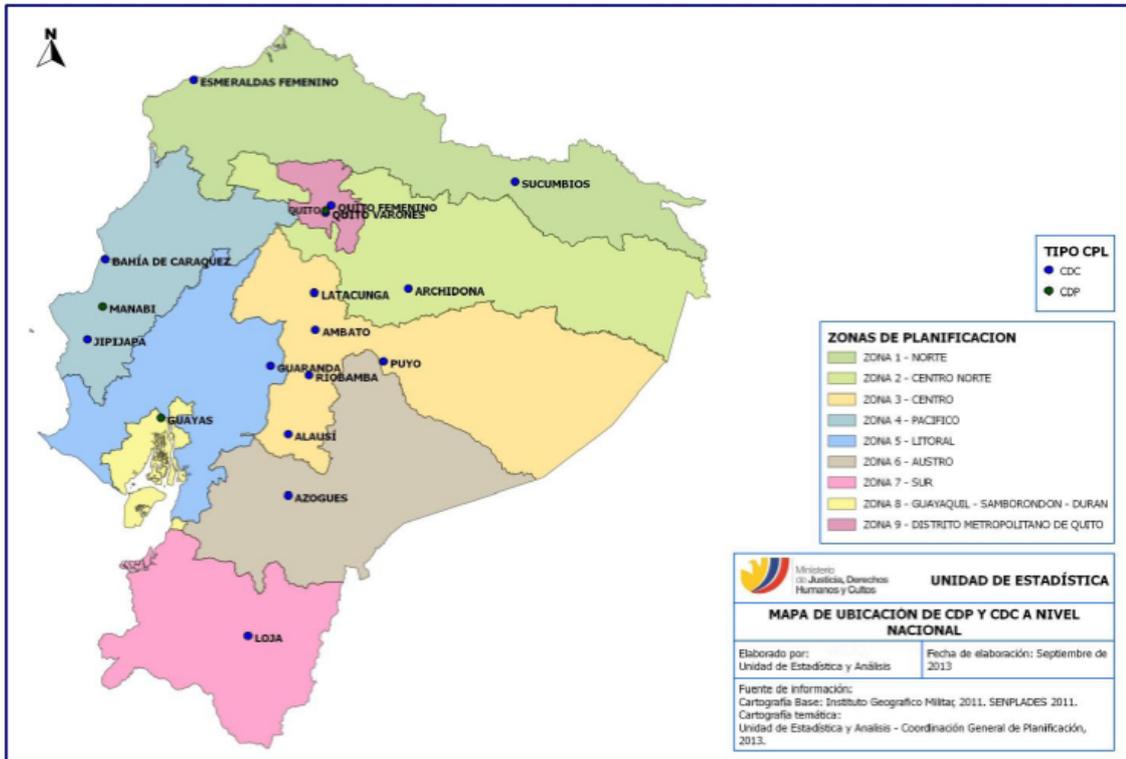
ANÁLISIS

Ordenando de mayor a menor los datos se observa que la zona 8, objeto de estudio, es la que mayor porcentaje tiene con un 36.99%, aquí están de Guayaquil, Samborondón y Durán, seguido la zona 3 con un 13.03% donde están las ciudades de Latacunga, Ambato, Puyo, Riobamba, Alausí y Guaranda.

Después se encuentra la zona 1 con un 11.89% que incluye a Esmeraldas y Sucumbíos. Finalmente está la zona 4 donde están Bahía y Jipijapa, dentro de la provincia de Manabí.

El diagnóstico orienta a pensar que las personas privadas de la libertad están distribuidas a lo largo del territorio nacional y que ha existido una correcta planificación por parte del Gobierno Nacional y el Ministerio respectivo en este sentido.

Ilustración 1 Mapa de Ubicación de Centros de Distribución Ecuador



Fuente: Centro de Privación de Libertad Regional Zonal 8

Elaboración Autora

ANÁLISIS

En el Centro de Privación de Libertad Regional Zonal 8 existen 4.204 presos y de la mano de la sección anterior cada grupo tiene un líder y 6 agentes por tanto son 28 personas que están tras las cámaras de vigilancia lo cual equivale a que cada persona supervisa 150 personas privadas de la libertad, por pabellón y en promedio un monitorista supervisa 4 pabellones, por tanto, son 600 reos.

Presos	Monitoristas	Presos supervisados por monitoristas	Pabellones monitoreados y número de reos
4.204	28	$(4.204/28)= 150$	$150 \times 4=600$ reos.

ANÁLISIS

El diagnóstico de esto conduciría a pensar que no existe el suficiente elemento humano para esta tarea.

3.4.Ecuador: Personas Privadas de la Libertad (PPL) por estado de causa 2016

Tabla 4 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por estado de causa: Varones

Centro de Privación de la libertad	Sentenciados	Procesados	Contraventores	Apremios	Total Hombres
Rehabilitación Social	11.681	10.461	45	84	22.271
Detención Provisional	121	1.207	254	542	2.124
Casa de Confianza	180				180
Total	11.982	11.668	299	626	24.575
Porcentaje	48.76%	47.48%	1.22%	6.26%	100%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

Tabla 5 Ecuador: Personas Privadas de Libertad por estado de causa: Mujeres

Centro de Privación de la libertad	Sentenciados	Procesados	Contraventores	Apremios	Total Hombres
Rehabilitación Social	1.134	1.030			2.164
Detención Provisional		5	21	3	29
Casa de Confianza	53				53
Total	1.187	1.035	21	3	2.246
Porcentaje	52.80%	46.08%	0.93%	0.133%	100%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

ANÁLISIS

Se observa tanto para hombres como para mujeres que la población se concentra en los que ya están sentenciados como los procesados, de acuerdo a los números existe casi una equidad es decir quien es procesado casi de inmediato es sentenciado.

3.5.Ecuador: Personas Privadas de la Libertad (PPL) Nacionalidad 2016
Tabla 6Ecuador: Personas Privadas de Libertad por Nacionalidad 2016

Centro de Privación de Libertad	Ecuador	Colombia	Total
Rehabilitación Social	22.541	1.196	24.435
Detención Provisional	1.558	456	2.153
Casa de Confianza	190	22	233
Total	24.289	1.674	26.821
Porcentaje Respecto al total	90.56%	6.24%	100%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

ANÁLISIS

Aunque existen personas privadas de la libertad de Perú, España, México, República Dominicana, EEUU, Cuba, Haití y de otras nacionalidades, después de los ecuatorianos la segunda nacionalidad más alta es la colombiana, en muchos casos por tenencia y posesión de drogas y asaltos, lo que hace entender a nivel de diagnóstico que la delincuencia se ha internacionalizado.

3.6.Ecuador: Personas Privadas de la Libertad (PPL) Hacinamiento 2016
Es importante conocer que centros de privación de la libertad mantienen a nivel nacional el mayor porcentaje de hacinamiento.

Tabla 7 Ecuador: Personas Privadas de Libertad Hacinamiento 2016

Centro	Personas Privadas de la libertad	Capacidad Instalada	% Hacinamiento
CRS Cañar	141	50	182%
CRS Cuenca	761	248	206.85%
CRS Ibarra	616	150	310.67%
CRS Jipijapa	263	70	275.71%
CRS Machala	832	150	454.67%
CRS Quevedo	655	200	227.50%
CRS Vinces	147	50	194%
CDP Contraventores Riobamba	116	40	190%
Casa Confianza Quito	153	50	206%
Total	26.821	20.485	30.93%

Fuente: Centro de Privación de Libertad

Elaboración Autora

ANÁLISIS

En la siguiente tabla se observa que a nivel sierra, costa en cuanto a centros de rehabilitación social el mayor hacinamiento se da en Ibarra con un 310%; en la costa Machala con un 454.67%.

En lo que respecta a los centros de detención provisional Riobamba tiene un 190% y en cuanto a casas de confianza que es diferente a prisión domiciliaria el hacinamiento llega a 30.93%. En nivel general la cantidad de personas privadas de la libertad supera la capacidad instalada en 6.336 personas, es decir, un 30.93% de personas que están en condiciones de hacinamiento.

Y2: EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN

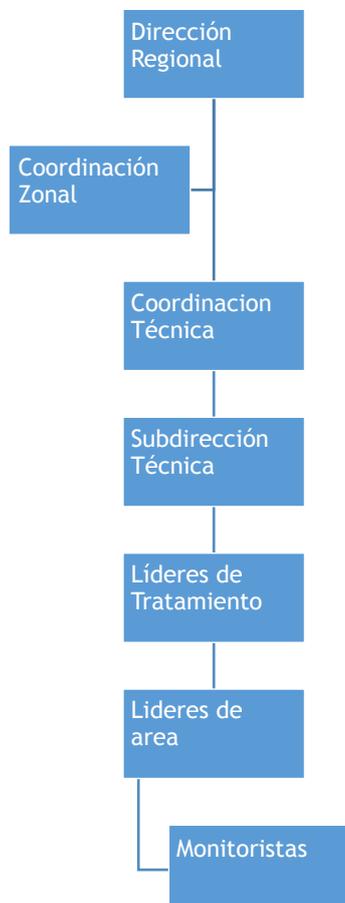
3.7.Evaluación de la Dirección

Se procede a entrevistar al Abogado Edén Vera, Director de Centro:

¿Cómo es la estructura organizativa del Centro De Privación de Libertad Guayas Zonal 8?

- Coordinación zonal
- Dirección regional
- Coordinaciones técnicas de cada pabellón (mínima, mediana, máxima y atención prioritaria)
- Subordinaciones de cada pabellón (asistencia jurídica de cada pabellón)
- Líderes de Tratamiento
- Líderes de área (Data Center, Mantenimiento, Talento Humano)
- Personal a cargo de cada una de las áreas, trabajador social, jurídico, educativo, psicológico, cultural, laboral, deportivas.
-

Se muestra el organigrama:



¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en su periodo?

Resistencia al cambio (personal policía, civiles familiares, grupo de colegiados), a la reeducación y a la adaptación del esquema de la aplicación de los protocolos administrativos y de seguridad “Nuevas políticas” dentro del centro Penitenciario.

¿Benefició la nueva estructura del Centro De Privación de Libertad Guayas Zonal 8?

Claro, hemos podido tener beneficios legalmente en materia legal de derechos humanos en teoría aplicar mandatos constitucionales al mandato del buen vivir, Sumak Kawsay, legalmente en la parte laboral teniendo logros de afiliación de privadas de libertad a la seguridad social, derechos humanos en materia de derecho internacional, mejorando las relaciones de las personas de libertad extranjeras pudiendo cumplir los convenios internacionales.

Considera Usted realmente ¿que las PACLS se rehabilitan dentro del Centro de Privación de libertad Guayas Zonal 8?

Si, con los diferentes programas q se aplican referentes a la política; O ocio es el plan de acción emblemático del ministerio de justicia, como por ejemplo para q las pacls estén en diferentes actividades como educativos culturales es decir un privado de libertad estudia en la mañana y trabajan en horas de la tarde.

¿Qué programas de rehabilitación existen que considere que faltaría implementar en el centro de privación?

Tenemos planificación de proyectos para este año de cómo implementar huertos orgánicos, implementar jardinería, la creación de plantaciones de cultivo, serigrafía (de camisetas) implementar criaderos de tilapia y buscar los mecánicos la venta de productos artesanales en puntos estratégicos de la ciudad.

¿El presupuesto que le otorgan se ajusta a la realidad y responsabilidad que asume en el Centro Penitenciario?

La demanda es mayor ya que, hemos tenido un aumento con el nuevo CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL y hemos tenido un aumento en la privación de las personas es decir el presupuesto debe de aumentar, conforme aumenta la población penitenciaria, pero la solución no solamente está en el estado de aumentar el presupuesto sino más bien está en que los centros se vuelvan auto sostenibles, es decir los centros con la producción de las áreas sean productivas puedan mejorar esos ingresos y son solamente depender del presupuesto general del estado sino más bien generar optimización y optimización de recursos por cada centro de privación con programa productivos que sumen y no resten

Se diagnostica por parte del director una real situación de lo que sucede, rescatándose el tema de la resistencia al cambio y que los programas aún no se implementan y que se cuenta con un presupuesto restringido.

3.8. X1: Carga Horaria de los Agentes de Tratamiento Penitenciario

De acuerdo a la información presentada en esta tabla que se muestra después, se puede observar que el grupo 1 tiene sus días libres domingo y lunes; el dos los tiene el viernes y sábado, el 3 los miércoles y jueves y el grupo 4 los lunes y martes. Por la política interna estos horarios se mantienen cada mes y medio o dos meses y los días libres más solicitados son domingo y lunes, aunque es permitido el intercambio de turnos entre empleados por la cantidad de veces que se hacen se está considerando limitar esto para aumentar la productividad y el rendimiento.

Continuando con el análisis se puede observar la franja horaria donde el turno de amanecida es el más pesado de todos y se ve la necesidad de tener cuatro grupos para que pueda darse la rotación adecuada del personal y aunque se trata de que no se sobrecargue a los agentes en el sentido de que alguien que se amaneció no vaya al día siguiente sin poco descanso el ritmo de trabajo y sobretodo que este monitoreo es preventivo hacen que muchos traten de optimizar sus horarios de descanso que para el caso de algunos que estudian es difícil y esto interfiere directamente en la productividad y la relación trabajo-hogar.

ANÁLISIS

El diagnóstico que se puede desprender de esta primera mirada es que los horarios pudieran ajustarse no necesariamente semana a semana sino en periodos más largos para que se eleve el rendimiento de los agentes, se produzcan menos errores en el monitoreo, pero sobre todo para que si alguno se enfermara o faltara el funcionamiento de la unidad no se vea afectado, la solución se planteará en el siguiente acápite que se refiere a la propuesta.

Tabla 8 Distribución de Horarios de los agentes de tratamiento penitenciario

Horarios	LUNES1	MARTES2	MIÉRCOLES3	JUEVES4	VIERNES5	SABADO6	DOMINGO7	LUNES8
07:00-15:00	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 4	Grupo 3	Grupo 3	Grupo 2	Grupo 2
15:00-23:00	Grupo 2	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 4	Grupo 3	Grupo 3
23:00-07:00	Grupo 3	Grupo 3	Grupo 2	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 4	Grupo 4
Días Libres	Grupo 4		Grupo 3		Grupo 2		Grupo 1	

Fuente: Centro de Privación de Libertad Regional Zonal 8

Elaboración Autora

3.9.X2: Evaluación de los monitoristas del ambiente laboral

Se utiliza la técnica de grupo focal:

1. ¿Edad- nivel académico- cuantos años tienen trabajando?

Jesús Quito	Líder	30 años- bachillerato – 4 años trabajando
Juan Orellana	Monitorista	33 años – bachillerato -3 años trabajando
Emilio Saavedra	Monitorista	35 años-bachiller-1 año 6 meses.
Alex Valdez	Monitorista	26 años – 3 años trabajando – 1 año de leyes

ANÁLISIS

De los seleccionados sólo uno está en la Universidad y dos tienen más de un año trabajando lo que indica que el factor de estar preparado no es tan importante, dada la característica del trabajo.

2. ¿Le parece que la distribución del horario de Data Center es justo?

Jesús Quito	Líder	En cierto modo sí.
Juan Orellana	monitorista	Si es justo. Pero se lo pude mejorar
Emilio Saavedra	monitorista	No porque el trabajo que desempeñamos se necesita de mucho más personal para trabajar las horas que son para monitoreo.
Alex Valdez	monitorista	No ya que se trabaja más de las horas establecida

ANÁLISIS

El 75% opina que es poco justo el horario y que incluso toca trabajar más horas de los indicados y se nota el cansancio laboral, además de que es necesario más personas.

3. ¿Cuáles son las principales molestias que encuentras en el lugar de trabajo?

Jesús Quito	Líder	La principal molestia es desconocer ciertas situaciones en que uno da una disposición y se da de diferente manera y no se cumplen los protocolos conforme lo establecen las normas del Centro.
Juan Orellana	monitorista	falta de información, consigna y recursos baño limpio, agua para tomar, materiales de oficina, sillas q sirvan,
Emilio Saavedra	monitorista	Las diferencias entre los diferentes grupos que hay en el departamento.
Alex Valdez	monitorista	La comunicación entre grupos y jefe de área

ANÁLISIS

Todos identifican molestias desde la infraestructura, hasta la comunicación y el no cumplimiento del manual de funciones y procesos.

4. ¿Cree que existe justicia en la asignación de responsabilidad para cada uno?

Jesús Quito	Líder	Creo que ante todo se debe establecer primero la responsabilidad de cada funcionario.
Juan Orellana	monitorista	Sí, pero hay personas cómodas q no suman restan
E m i l i o Saavedra	monitorista	No porque creo que todos estamos capacitados para desempeñar cualquier puesto dentro de data center.
Alex Valdez	monitorista	No existe ya que las responsabilidades del área no están definidas y son más responsabilidades que se pones en lo establecido
S a m a n t a Soledispa	monitorista	Creo que no hay especificaciones de responsabilidades solo trabajamos en lo que se nos dice pero no sabemos hasta qué punto va nuestra responsabilidad.

ANÁLISIS

No existe claridad en las responsabilidades asignadas, además se evidencia favoritismo en ciertos casos.

5. ¿Cómo son las relaciones de trabajo con sus compañeros?

Jesús Quito	Líder	Debería ser conforme al trabajo, no confundir las relaciones personales con el trabajo
Juan Orellana	monitorista	buena con todos los grupos
E m i l i o Saavedra	monitorista	Muy buena relación dentro de mi grupo de trabajo.

Alex Valdez	monitorista	Buenas
-------------	-------------	--------

ANÁLISIS

Todos tratan de armonizar de una manera u otra, aquí no existe mayor problema, pero esto depende mucho del liderazgo del supervisor.

6. ¿Si usted fuera jefe del departamento de Data Center que mejoraría?

Jesús Quito	Líder	Las funciones establecidas, y capacitar mejor el personal en cuanto nuevas disposiciones
Juan Orellana	monitorista	las sillas, personal,
Emilio Saavedra	monitorista	Las sillas personales.
Alex Valdez	monitorista	Mejorar el horario trabajo ,los derechos de cada monitorista y mejorar los implementos de trabajo

ANÁLISIS

Se enfatiza la infraestructura, los horarios laborales lo cual da a entender que para este tipo de puestos la comodidad del lugar de trabajo y las herramientas pesa mucho.

7. ¿Su salario le parece justa para las funciones que desempeña?

Jesús Quito	Líder	80% si y 20% no, debido a que la responsabilidad que se maneja es grande
Juan Orellana	monitorista	No

Emilio Saavedra	monitorista	En comparación con otras carteras de estado y otras funciones que se cumplen a mi parecer no es el justo ya que el trabajo que desempeñamos es mucho más complejo y difícil por el riesgo que se maneja dentro del departamento y las responsabilidades que manejamos son muchas.
Alex Valdez	monitorista	No me parece justo ya que tenemos q tener el derecho de todo servidor público con horas extras y nocturnas

ANÁLISIS

Todos coinciden en que el salario dado todo lo que hacen no es justo, es decir les pagan poco para las responsabilidades que manejan.

8. ¿Cómo se siente trabajando en horarios rotativos?

Jesús Quito	Líder	Parcialmente bien
Juan Orellana	Monitorista	Me siento bien sólo en Navidad o fin de año si es un poco molesto trabajar en días como este.
Emilio Saavedra	Monitorista	Bien solo que se tendría que mejorar para tener la navidad año nuevo y cumpleaños libres.
Alex Valdez	Monitorista	Me siento bien solo falta mejorar el horario

ANÁLISIS

Aunque al parecer existía queja con los horarios se sienten bien siempre y cuando este mejore un poco.

3.10.X3: Evaluación de Recursos Humanos del ambiente laboral.

Para poder tener una visión del departamento de Recursos humanos se entrevistó Allison Berenice Quintanilla Izurieta directora del área, de esta entrevista se nota un problema de agenciamiento ya que al parecer el clima laboral desde esta óptica es perfecto lo que ha hecho que no exista mayor rotación de personal, ni renunciaciones.

¿Cuál es el proceso de incorporación de personal?

En primera instancia se debe de tener la partida disponible para la contratación, una vez que se cuente con eso, se procede a receptor las hojas de vidas, se las analiza y se procede a convocarlos para la entrevista laboral, la persona es entrevistada por talento humano y el Director del Centro, si el entrevistado cumple con el perfil de la vacante, se procede a enviar la hoja de vida con el respectivo término de referencias del puesto hacia la Coordinación Zonal 8, quienes son los que realizan el proceso de ingreso al Ministerio junto con la Dirección Nacional de Talento Humano en Quito.

¿Cómo es el clima Laboral?

El Centro de Privación de Libertad Regional Guayas se interesa en mantener un clima organizacional positivo, a pesar de las actividades que se realizan en este centro.

¿Cuál es el proceso de desvinculación de personal

El funcionario en el momento que presenta su renuncia o en el caso de que le llegue la terminación de contrato, deberá de presentar varios documentos para el proceso de liquidación, una vez que esté sumillada la renuncia de aceptación o firmada la renuncia, se envía ese documento a la Coordinación Zonal 8, para que realice el proceso de desvinculación con el Ministerio.

¿Qué tan Fuerte es la rotación de personal y cuanto es la tasa?

Se podría indicar que la rotación de personal es mínima, ya que en el centro prevalecen los años de trabajo y la confianza que se le tiene al funcionario.

¿En qué departamento se das las mayores rotaciones?

No se tiene definido ninguna área o departamento en donde exista mayor rotación de personal, ya que todo depende de las necesidades institucionales que se tienen en ese momento.

¿Cómo organizas los horarios rotativos en el departamento de Data Center?

Con respecto a la organización de los horarios, tengo a bien informar que los horarios ya fueron estipulados por la Dirección de este Centro, por lo cual la Unidad de Talento Humano no tuvo que organizarlos.

Número de personas que han renunciado desde el 2014 - 2015 - 2016 en el área de Data Center

Ninguna

4. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder establecer una propuesta se utilizan un grupo focal, la entrevista al director del centro, lo cual se complementa con la entrevista presentada en la sección anterior con la entrevista al departamento de talento humano.

1. Propuesta

Se presenta la matriz de problemas y soluciones propuestas

Tabla 9 Matriz problema-soluciones

Problema identificado	Solución Propuesta
1. Inadecuada distribución de Horarios de los Agentes	- Horario por trimestres
2. Exceso de trabajo de Monitoreo por parte de los agentes	- Incremento de Guías
3. Infraestructura insuficiente de los centros de privación de la libertad	- Reorganización de personas privadas de la libertad para evitar hacinamiento - Mejora en la Administración de Justicia
4. Mala identificación del clima laboral por parte del departamento de Recursos Humanos	- Diseño y aplicación de una encuesta de clima laboral trimestral

5. Inadecuada adaptación al cambio de los trabajadores del centro de privación	- Charlas motivacionales
6. Falta de apoyo a programas productivos	- Alianzas con la empresa privada para financiamiento y autogestión
7. Percepción negativa del ambiente de trabajo de los agentes	- Mejora de la infraestructura - Herramientas de trabajo - Definición de Responsabilidades y claridad en las funciones

Fuente: Investigación

Elaboración La Autora

De acuerdo a lo revisado en los epígrafes anteriores se presenta una propuesta para la solución problemática, basada en los factores descubiertos dentro de la investigación para de esta manera mejorar el Proceso de Gestión de los Agentes de Tratamiento Penitenciario. Centro de Privación de Libertad Regional Guayas: Año 2016, a ser implementado en 2017.

1.1. Propuesta Horarios Agentes

Como se estipuló en el diagnóstico los horarios están organizados por mes teniendo los agentes los siguientes días libres:

Grupo 1: lunes y martes

Grupo 2: miércoles y jueves

Grupo 3: viernes y sábado

Grupo 4: Domingo y lunes

La propuesta es hacerlo trimestral rotando los días de tal suerte que cada grupo disfrute un domingo y lunes con su familia, así como viernes y sábado

Tabla 10 Redistribución Horarios por trimestre

Grupo	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Grupo 1	Lunes y Martes	Miércoles y Jueves	Viernes y Sábado	Domingo y lunes

Grupo 2	Miércoles y Jueves	Viernes y Sábado	Domingo y lunes	Lunes y Martes
Grupo 3	viernes y sábado	Domingo y lunes	Lunes y Martes	Miércoles y Jueves
Grupo 4	Domingo y lunes	Lunes y Martes	Miércoles y Jueves	viernes y sábado

Fuente: Investigación

Elaboración La Autora

1.2. Propuesta Monitoreo Agentes

Se había estimado en el Centro de Privación de Libertad Regional Zonal 8 existen 4.204 presos supervisadas por 28 personas, que en cada turno vigilan las cámaras a 150 reos, que en promedio vigilan 4 pabellones que equivale a 600 reos

Si se aumenta la capacidad y se triplica este número pasando de 28 a 84 (28 x 3) se recalcula de la siguiente manera:

Presos	Monitoristas	Presos supervisados por monitoristas	Pabellones monitoreados y número de reos
4.204	84	$(4.204/84)= 50$	$50 \times 4=200$ reos

El costo de la solución estimando un ingreso de 850 USD por persona y por 56 personas que se incorporarían da un total mensual de 47,600 USD y anualizado 571,200 USD.

Otras soluciones complementarias podrían ser tecnológicas como son cámaras de circuito cerrado o la reorganización del trabajo con otros departamentos que no implique tener más carga para otras personas.

1.3. Propuesta Infraestructura

Aunque el Gobierno del Ecuador ha invertido en mejorar las condiciones existe hacinamiento por lo tanto se debe o construir más centros de privación de la libertad o redistribuir los reos existentes. Esto va de la mano con la administración

de justicia que si bien ahora imprime celeridad a los procesos no es menos cierto que existen algunos en que aún no se mejora como los presos sin sentencia.

1.4. Propuesta Clima laboral

El clima laboral es importante en este y todo tipo de organización, citando a Kalinsky (2007), esta autora reconocida en temas de antropología social identifica 5 aspectos que deben ser tomados en cuenta para el diseño de la encuesta:

- Las requisas
- Incumplimiento del reglamento vigente
- Arbitrariedad en los cambios de rutina
- Actitud frente a los requerimientos de los internos
- Actitud frente a los conflictos entre los internos

Siguiendo el modelo de la empresa española Webnode se sugiere lo siguiente, adaptandola a lo expuesto en el grupo focal

1. ¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce?

1. Es una de las mejores empresas que conozco.
2. Es un poco mejor que la mayoría.
3. Más o menos, es igual que todas.
4. Es un poco peor que lo corriente.
5. Es una de las peores que conozco.

2. ¿Se iría usted a trabajar a otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, si.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.
5. Decididamente, no.

3. ¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?

1. Sinceramente, si.
2. Se preocupa bastante.
3. Hace lo corriente. No mucho.
4. Hace poco en este sentido.
5. No se preocupa.

4. ¿Cree que si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la empresa?

1. Sí.
2. Es lo probable.
3. Según y cómo.
4. Es poco probable.
5. No. Aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo.

5. ¿En que relaciones está con su jefe inmediato?

1. Excelentes.
2. Buenas.
3. Corrientes.
4. Un poco tirantes.
5. Desagradables.

La propuesta implica que esta encuesta se haga en el primer año trimestralmente a fin de valorar el impacto de este en la productividad del recurso humano.

1.5. Propuesta Adaptación al cambio

La propuesta se orienta a que todos los miembros de la organización reciban charlas motivacionales en los siguientes temas:

- **Liderazgo:** El liderazgo es orientado hacia uno basado en el servicio que permita ver que los empleados de línea son la punta de una pirámide que normalmente está interpretada por los altos directivos en la cumbre.

Ilustración 2 Liderazgo Servicio



Fuente: La paradoja del Liderazgo. James Hunter
Trabajo en Equipo, este enfatiza en

Elaboración Propia

- **Motivación:** La Motivación será vista desde el punto de vista del desarrollo personal y los elementos que van más allá de los temas salariales como planes de carrera, capacitación, integraciones.
- **Valores:** Todos los relacionados con la ética y la moral aplicados al entorno laboral para evitar la corrupción dado el ambiente laboral.
- **Habilidades Directivas:** Especialmente en la toma de decisiones y el manejo del talento humano.

1.6. Propuesta Programas Productivos

Estos programas van orientados hacia la autogestión, se propone una alianza pública privada, los programas serían los siguientes:

- a) **huertos orgánicos:** La tendencia de la agricultura es hacia lo orgánico por eso se ha determinado que es un área de oportunidad con un mercado cautivo ya que pueden venderse al mismo centro de privación o en su defecto a áreas circundantes.
- b) **implementar jardinería,** esta rama debido al incremento de áreas verdes y zonas de desarrollo urbanístico prepararía a los privados de la libertad para su reinserción en la sociedad.
- c) **la creación de plantaciones de cultivo,** estas serían de cultivos de ciclo corto y serán en función de la demanda y para el abastecimiento de los mercados populares.
- d) **serigrafía (de camisetas),** estas serían más estacionales y de bajo costo, que van orientadas hacia campañas de mercadeo, políticas, entre otras.
- e) **implementar criaderos de tilapia,** dadas las condiciones geográficas de la zona y la aceptación de este producto en el mercado ecuatoriano en general y la posibilidad de exportación lo convierten en un proyecto viable.
- f) **venta de productos artesanales,** los productos artesanales orientados hacia accesorios sería la principal línea de negocios.

1.7. Propuesta Ambiente de trabajo Agentes

Los puntos sobre los que se asienta esta propuesta son basados en lo detectado en grupo focal.

- **Mejora de la infraestructura:** Crear estaciones de trabajo personalizadas para cada agente con mobiliario ergonómico adecuado que permita comodidad en las 8 horas que pasan sentados.
- **Herramientas de trabajo:** Kit de útiles de oficina y computadoras adecuadas que les facilite su tarea.
- **Definición de responsabilidades y claridad de funciones:** Para esto se propone una reorganización del manual de funciones por parte de una empresa especializada.

1.8. Implementación de la propuesta

A continuación, se presenta el cronograma de implementación de lo presentado:

Tabla 11 *Cronograma de implementación de la propuesta*

Mes	Tarea	Responsable
Julio 2017	Reorganización Horarios Agentes	Recursos Humanos
Agosto 2017	Contratación de Agentes	Recursos Humanos
Septiembre 2017	Aplicación Encuesta de Clima laboral	Recursos Humanos
Octubre 2017	Charlas de motivación al personal	Dirección / Recursos Humanos
Noviembre 2017	Desarrollo de programas productivos	Dirección / Recursos Humanos
Diciembre 2017	Mejora de la infraestructura del lugar de trabajo	Dirección / Recursos Humanos

Fuente: Investigación

Elaboración La Autora

CONCLUSIONES

Una vez que se ha concluido el estudio se puede estimar que el proceso de gestión del talento humano de los monitoristas del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 en el Año 2016, no ha sido efectivo.

Al analizar el proceso, se ha podido determinar que este adolece de áreas a mejorar, entre las cuales están los horarios de los agentes, exceso de trabajo, una infraestructura que deja mucho que desear, una percepción errónea por parte del departamento de Recursos Humanos, falta de adaptabilidad al cambio de los trabajadores, además de no existir un real apoyo a los programas productivos, por lo que ha sido necesario hacer autogestión, y las condiciones laborales en cuanto a responsabilidades y tareas no se perciben de la mejor manera por los trabajadores del área.

En cuanto a la revisión bibliográfica las teorías de la administración definen claramente que dentro de las funciones de la misma es necesario la planificación, especialmente la estratégica para que los procesos sean efectivos y eficaces, evitando así un burnout laboral que disminuya la productividad de los agentes.

Al diagnosticar cómo se encuentra el proceso de seguridad interna del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas al Año 2016, se pudo determinar las fallas del proceso, que no existe una mayor rotación de personal, y que es necesario elaborar algunas correcciones en el proceso entre las cuales están, la reorganización de los horarios de agentes, contratación de más personas para una mejor distribución del trabajo, la aplicación de una encuesta de clima laboral acorde a la realidad, la implementación de charlas motivacionales, el desarrollo de programas productivos y la mejora de la infraestructura, las herramientas y del puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones derivadas del análisis del el Proceso de Seguridad Interna del Centro de Privación de Libertad Regional Guayas Zonal 8 al Año 2016, se orientan en el siguiente sentido:

- ✓ Mejorar la distribución de horarios de los agentes, para que siempre tengan dos días libres seguidos al menos una vez cada tres meses en fin de semana seguidos.
- ✓ Aumentar y capacitar a los agentes de seguridad penitenciaria para de esa manera no tengan que prescindir de ellos y no se dé una rotación de personal y no se afecten las vacaciones individuales de cada monitorista.
- ✓ El estado debería aumentar el número de centros de privación de la libertad para que los ciudadanos detenidos tengan condiciones de vida y privación bajo el amparo de dignidad humana y justicia.
- ✓ La encuesta de clima laboral debe ajustarse a la realidad de los centros para que sea una verdadera herramienta de diagnóstico, y así incrementar la productividad.
- ✓ Implementar charlas para adaptación al cambio en temas de administración, liderazgo, entre otros.
- ✓ Solicitar inversión de la empresa privada para los programas productivos que se implementen, además de tener auto sustentabilidad y autogestión.
- ✓ Las condiciones laborales tanto en aspectos motivacionales como físicos deben ser óptimos, desde las sillas, los útiles de oficina, así como funciones claramente especificadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2005). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2010). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
3. Apiquian, A. (2007). *El Síndrome de Burnout en la Empresas*. Mérida.
4. Barnard, C. (1938). *Las Funciones del Ejecutivo*. Cambridge: Harvard University Press.
5. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
6. Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago : Evolución.
7. Drucker, P. (1973). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Nueva York: Harper & Row.
8. ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (s.f.). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/politica-fiscal.htm>
9. Galloway, D. (2002). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
10. Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
11. Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2015). *Inec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/Publicaciones/Anuario_ESI_2014.pdf
12. Kalinsky, B. (2007). El agente penitenciario: La cárcel como ámbito laboral. *Runa*, 1-10.
13. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
14. Koontz, H. (15 de Enero de 1994). *Administración, una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de Marzo de 2017
15. Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 99-113.
16. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row.
17. Mintzberg, H. (1975). The Manager Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, 49-61.

18. Paúl Gutiérrez, J. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/proteccionismo.html>
19. Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Nueva York: Macmillan, Free Press.
20. PRO ECUADOR. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017
21. Rombiola, N. (15 de Diciembre de 2015). *Finanzas y Economía*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de <http://www.finanzas.com/el-mercantilismo>
22. Soria, J. S. (28 de Abril de 2013). *TODO COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/modelo-de-sustitucion-de-importaciones>
23. Steiner, G. (2003). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
24. Taylor. (1947). *Administración Científica*. Nueva York: Harper & Brothers.
25. Waterman. (1981). *The Seven Elements of Strategy Fits*. Nueva York: Warner Books.
- 26.