

**KIT DE HERRAMIENTAS DEL CONSEJO
DE ADMINISTRADORES DE JUSTICIA
JUVENIL: selección, contratación y
retención de personal calificado**

ENERO DE 2019



Este kit de herramientas fue preparado por el Consejo de Administradores de Justicia Juvenil (Council of Juvenile Justice Administrators, CJA), con el apoyo de la Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia (Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, OJJDP), a través del Centro de Asistencia Coordinada a los Estados (Center for Coordinated Assistance to the States, CCAS). El CCAS es un acuerdo de cooperación entre el Departamento de Justicia de EE. UU., la Oficina de Justicia Juvenil, Prevención de la Delincuencia y los Institutos Estadounidenses de Investigación (American Institutes for Research, AIR). El CJA se asocia con los AIR y el Centro para la Reforma de la Justicia Juvenil de la Georgetown University para evaluar la necesidad y coordinar la impartición de capacitación y asistencia técnica de alta calidad, impulsada por la investigación, para mejorar las políticas y prácticas de la justicia juvenil.

Este documento se elaboró de conformidad con el Acuerdo de Cooperación Número 2014-MU-FX-K001 de la Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia, la Oficina de Programas de Justicia y el Departamento de Justicia de EE. UU. Las opiniones, resultados, conclusiones o recomendaciones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan la posición o las políticas oficiales del Departamento de Justicia de EE. UU.

Este proyecto ofrece capacitación y asistencia técnica (training and technical assistance, TTA) a las jurisdicciones seleccionadas a través del proceso de solicitud del CCAS. Los candidatos que se hayan aprobado para recibir asistencia participarán en una cohorte de agencias a partir de principios de 2019. La TTA incluirá acceso a expertos en la materia, a través de seminarios web educativos y capacitaciones virtuales.

Miembros del grupo de trabajo:

- Michael Dempsey, Director Ejecutivo, CJA
- Wendi Faulkner, Directora Ejecutiva Adjunta, CJA
- Sharon Pette, Consultora del CJA/autora principal (Effective System Innovations LLC [ESI]); www.rapidesi.com; sharon@rapidesi.com
- Teresa Abreu, Exdirectora Ejecutiva Adjunta, Centro de Detención Juvenil Temporal del Condado de Cook y miembro asociado del CJA
- Jackie Chamberlain, Oficial de Información Pública, División de Servicios de Justicia Juvenil de Utah
- Margaret Chow-Menzer, Comisionada Adjunta de Administración y Finanzas, Departamento de Servicios Juveniles (Department of Youth Services, DYS) de Massachusetts
- Renee Jenkins, Gerente de Selección de RR. HH., Departamento de Servicios Humanos de Ohio, División de Servicios Juveniles (DYS)
- Penny Sampson, Directora Regional de Iniciativas y Estrategia, Rite of Passage y miembro asociado del CJA

El CJA desea agradecer a nuestros socios del CCAS por la orientación y la experiencia técnica brindadas durante el desarrollo de este kit de herramientas. Sus aportes y apoyo llevaron al desarrollo de este valioso recurso para el área de la justicia juvenil.

Copyright © 2019 Consejo de Administradores de Justicia Juvenil (CJA)

Todos los derechos reservados.

Excepto según lo permitido por la Ley de Derechos de Autor de los Estados Unidos de 1976, ninguna parte de esta publicación puede reproducirse ni distribuirse de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ninguna base de datos ni sistema de recuperación, sin la autorización previa del CJA.

Cita sugerida:

Consejo de Administradores de Justicia Juvenil. (2019). *Kit de Herramientas del Consejo de Administradores de Justicia Juvenil. Selección, contratación y retención de personal calificado*. Braintree, MA: Autor. Recuperado de <http://cja.net/publications/>

Se pueden descargar copias de este kit de herramientas y sus apéndices en <http://cja.net/publications/>.

Consejo de Administradores de Justicia Juvenil

350 Granite Street, Suite 1203 | Braintree, MA 02184 | Tel.: 781-843-2663 | Fax: 781-843-1688

Índice

INTRODUCCIÓN: PROPÓSITO, METAS Y ESTRUCTURA DEL KIT DE HERRAMIENTAS	i
Propósito.....	i
Metas	ii
Estructura.....	iii
ANTECEDENTES.....	1
Literatura sobre investigaciones.....	1
CULTURA DE LA AGENCIA Y EL CENTRO	3
Recopilación de datos sobre la cultura de la agencia.....	5
Uso de datos para impulsar el cambio cultural	11
Creación de un ambiente laboral saludable	133
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	15
Modo y marco de selección	15
Análisis del trabajo y desarrollo de competencias	166
Búsqueda de talento (selección)	177
Evaluación del talento (evaluación/selección)	25
Involucrar al talento (contratación/incorporación).....	32
Incorporación y capacitación básica.....	34
Selección y contratación de líderes de alto nivel	36
RETENCIÓN DE PERSONAL CALIFICADO.....	37
Consideraciones generacionales	42
Instrucción y apoyo.....	43
La función del bienestar y la seguridad del personal	44
El camino hacia el bienestar del personal	49
El valor del reconocimiento del personal	53
Seguridad del personal	55
Planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo.....	57
Desarrollo del liderazgo	59
IMPACTO DE LOS SINDICATOS.....	63
Acuerdo de contratación colectiva.....	65

USO DE DATOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO	66
PASOS INICIALES	71
CONCLUSIÓN.....	72
Recursos adicionales.....	73
REFERENCIAS.....	75

Anexos

Anexo 1. Ejemplos de preguntas de la entrevista de permanencia del Departamento de Servicios Juveniles de Ohio	9
Anexo 2. Análisis de los artículos de la descripción de los oficiales y trabajos en correccionales de los principales periódicos de EE. UU.	20
Anexo 3. Diferencias generacionales en el lugar de trabajo	22
Anexo 4. Consideraciones al seleccionar personal a través de las generaciones	23
Anexo 5. Correlaciones entre los métodos de evaluación y el desempeño laboral.....	28
Anexo 6. Competencias del Trabajador de grupo del MA DYS.....	29
Anexo 7. Preguntas de entrevista de ejemplo de la Biblioteca de Competencias del MA DYS.....	31
Anexo 8. Factores que influyen en la rotación del personal	38
Anexo 9. Estrategias para atraer y retener al personal de la generación X, generación Y y generación Z.....	43
Anexo 10. Motivación a través de la gran brecha generacional	55

INTRODUCCIÓN: PROPÓSITO, METAS Y ESTRUCTURA DEL KIT DE HERRAMIENTAS

Propósito

Durante las últimas dos décadas, el tema de contratar y retener al personal de justicia juvenil ha recibido mayor atención. A medida que ha crecido el cuerpo de investigación basada en evidencia, las agencias de justicia juvenil de todo el país han adoptado un método reformador para trabajar con delincuentes juveniles. Aunque los datos muestran el impacto positivo del uso de métodos de tratamiento probados por la investigación, el empleo de dichos métodos ha creado problemas para contratar y retener al personal calificado y competente.

Tradicionalmente, la función de un “oficial del correccional juvenil” era únicamente la de mantener la seguridad y el control de la población. Más recientemente, la función de un trabajador del personal de atención directa de jóvenes ha cambiado al de un “consejero” que dirige a los jóvenes en el desarrollo de habilidades, a través de modelos a seguir y tutoría. Muchas jurisdicciones requieren que el personal de atención directa se involucre con los jóvenes utilizando un método basado en las fortalezas y técnicas tales como instrucción terapéutica, supervisión interactiva y desarrollo de habilidades de apoyo. Como tal, los centros de justicia juvenil deben buscar personas que posean una serie de habilidades únicas y cuyas características y calificaciones de personalidad puedan fomentar habilidades saludables de afrontamiento, vida y relaciones. Muchas agencias se preguntan: *¿Cómo encontramos personal calificado? ¿Cómo sabemos que los posibles candidatos serán una buena opción para nuestra agencia o centro? ¿Cómo retenemos a estos miembros del personal a largo plazo?*

La selección, contratación y retención de personal son temas complejos que se deben examinar rigurosamente. Encontrar al personal adecuado para la agencia o centro y determinar qué motiva al personal a permanecer en sus cargos son áreas clave de exploración. Las investigaciones han demostrado que estos componentes tienen un impacto costoso en la cultura de los centros, los recursos financieros y los resultados juveniles. En términos más concretos:

- **El hecho de que el personal deje sus cargos aumenta el riesgo de que ocurran incidentes graves.** Las vacantes pueden reducir la proporción de personal por jóvenes y aumentar el riesgo de que ocurran lesiones entre los jóvenes y el personal.
- **La alta rotación de personal aumenta el estrés en el personal de atención directa.** La alta rotación de personal conduce al uso frecuente de horas extras obligatorias, ya que los supervisores intentan cubrir vacantes críticas (p. ej., cargos publicados obligatorios). El uso habitual de horas extras obligatorias promueve el agotamiento del personal, lo que puede

reducir la capacidad de este para interactuar con los jóvenes y aumentar la probabilidad de que dejen sus cargos.

- **La disminución de las interacciones terapéuticas genera resultados juveniles inferiores a los deseados y el fracaso en el logro de la misión de la agencia.** Gran parte del “tratamiento” en un centro de justicia juvenil ocurre en el contexto de las interacciones diarias del personal con los jóvenes. La relación entre el personal y los jóvenes es un componente vital para ayudarlos a alcanzar sus metas. Llevar a cabo las operaciones con una dotación de personal que sea inferior a la adecuada, o en un centro que utilice principalmente personal temporal para cubrir las vacantes, puede debilitar la naturaleza terapéutica de la interacción entre el personal y los jóvenes. En consecuencia, una alta rotación de personal puede obstaculizar la capacidad de una agencia para lograr su misión e influir positivamente las vidas de los jóvenes a los que atiende.
- **La rotación de personal es económicamente costosa.** La alta rotación de personal obliga a una agencia a lidiar con gastos imprevistos, como horas extras, reclamaciones de indemnización laboral y honorarios legales que resultan de un mayor número de incidentes graves. Además, contratar personal es una inversión significativa de recursos (p. ej., capacitación, instrucción, uniformes) y perder incluso al personal de atención directa puede costarle a una agencia miles de dólares.

Metas

Este kit de herramientas tiene como objetivo proporcionar a los centros de justicia juvenil estrategias específicas para seleccionar, contratar y retener al personal de atención directa. El kit de herramientas proporciona ejemplos, plantillas y herramientas que pueden usarse para mejorar las prácticas actuales y, en definitiva, para seleccionar y retener al personal calificado. Específicamente, el kit de herramientas tiene como objetivo:

- compartir literatura sobre las mejores prácticas para seleccionar y retener al personal de atención directa;
- explorar los factores que contribuyen con la retención y rotación del personal;
- proporcionar estrategias específicas para seleccionar, contratar y retener al personal competente; y
- ofrecer una serie de pasos a considerar dentro de cada sección.

Este kit de herramientas no pretende ser una solución integral ni una “fórmula mágica”. En su lugar, sirve como una guía introductoria para ayudar a las agencias de justicia juvenil a estabilizar su capital humano de atención directa. El Consejo de Administradores de Justicia Juvenil (CJJA) se ha basado en la investigación en una variedad de entornos de servicios sociales

(p. ej., prisiones y cárceles para adultos, agencias de justicia juvenil y organizaciones de bienestar infantil) para guiar a los lectores en el desarrollo de un plan detallado para mejorar las prácticas de contratación y retención, a fin de reflejar las necesidades y requisitos individuales de los centros.

Estructura

Aunque el tema de la contratación y retención de personal calificado afecta a todos los cargos, este kit de herramientas se enfoca en el personal de atención directa para permitir un análisis más integral de cada área de desarrollo del capital humano. Además, la investigación respalda que uno de los problemas más desafiantes que enfrentan las agencias de justicia juvenil en la actualidad es contratar y retener a un personal de primera línea de calidad. Los factores de estrés del ambiente laboral y las preocupaciones por la seguridad desempeñan una función importante en las altas tasas de rotación del personal y, por lo tanto, se discuten en detalle a lo largo de este manual.

Este kit de herramientas consta de nueve secciones interrelacionadas. Es importante entender que la mayor probabilidad de éxito provendrá de abordar estratégicamente cada uno de los componentes identificados del kit de herramientas. Estos componentes incluyen:

- Antecedentes
- Cultura de la agencia y el centro
- Selección y contratación de personal
- Retención del personal
- La función del bienestar y la seguridad del personal
- Planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo
- Impacto de los sindicatos
- Uso de datos para impulsar el cambio
- Pasos iniciales

Se ofrecen como referencia ejemplos de formularios, encuestas y otras herramientas utilizadas por las agencias de justicia juvenil de todo el país en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#), que puede consultar a lo largo del documento.

El kit de herramientas está diseñado para que los lectores utilicen las secciones más relacionadas con las necesidades de sus centros. Sobre todo, los autores esperan que los lectores obtengan una perspectiva valiosa que mejore las prácticas actuales relacionadas con la creación y el mantenimiento de un capital humano calificado.

ANTECEDENTES

Literatura sobre investigaciones

Muchos sectores de servicios sociales (p. ej., bienestar infantil, justicia juvenil, atención médica) han tenido dificultades para contratar y retener al personal calificado adecuado. En los últimos años, las agencias de justicia juvenil de todo el país han aumentado su atención y sus recursos para examinar y resolver el problema de la alta rotación de personal. En la raíz de este problema, surgen tres preguntas principales:

- ¿Cómo las organizaciones contratan el personal calificado que se dedique a los jóvenes a los que atienden?
- ¿Qué factores influyen en la retención del personal?
- ¿Cuáles son las estrategias efectivas para garantizar que el personal de atención directa permanezca en la agencia?

Los estudios de investigación han estimado que la rotación entre el personal de atención directa en los centros de justicia juvenil se encuentra entre el 20 % y el 25 % al año (Minor, Wells, Angel y Matz, 2011; Wright, 1993, como se cita en Mikytuck y Cleary, 2016). Un estudio encontró que “aproximadamente una cuarta parte del personal recién contratado renunció a los centros correccionales juveniles operados por el estado en su primer año de contratación y capacitación” (Minor, Wells, Angel y Matz, 2011, como se cita en Wells, Minor, Lambert Y Tilley, 2016, pág. 1558).

No es de extrañar que la alta rotación de personal se convierta fácilmente en una carga financiera para una agencia y el sistema en general. Los estudios han estimado que cuando un empleado se retira, cuesta un promedio de \$31,000, por empleado retirado, como resultado de los recursos necesarios para seleccionar, capacitar e incorporar nuevo personal (Minor *et al.*, 2011). Es probable que los costos sean significativamente más altos para las agencias de justicia juvenil, debido a la función del personal de justicia juvenil de atención directa, lo que incluye las habilidades de enseñanza, el liderazgo de grupos, la instrucción y el uso de tácticas de desescalamiento. Estas habilidades del personal requieren capacitación especializada e instrucción continua para que el personal nuevo sea competente, lo cual es costoso.

Las altas tasas de rotación de personal presentan más que impactos fiscales negativos. Finn (2000, como se cita en Mikytuck & Cleary, 2016) explica que un patrón de rotación repetida del personal comienza un ciclo de disminución de la moral del personal, lo que conduce a una disminución de la productividad. Este escenario se traduce en un menor compromiso del

personal con los jóvenes. Además, las altas tasas de rotación de personal en los centros de justicia juvenil crean riesgos de seguridad al dejar que el nuevo personal de atención directa, que aún no es competente en el manejo de eventos importantes, se las arregle por sí mismo. Wells *et al.* (2016) resumen el impacto negativo de la rotación de personal:

La rotación de personal puede socavar la eficacia al crear escasez de personal, haciendo que el personal existente se sobrecargue de trabajo, obstaculizando la moral del personal, desestabilizando las operaciones diarias y dañando la imagen pública de la agencia... Los recursos gastados en respuesta a la rotación del personal (p. ej., procesar las separaciones, pagar horas extras para cubrir vacantes, capacitar al personal nuevo y otros) y la intención de rotación (p. ej., compensar a los empleados que quieren o planean irse) son recursos que no se pueden dedicar a (a) programas y servicios para promover la mejora de los delincuentes o (b) mejoras en el salario, los beneficios y las condiciones de trabajo que podrían controlar mejor la rotación del personal. (pág. 1559)

Además, el compromiso del personal puede verse muy afectado por la rotación. Las investigaciones demuestran que la rotación voluntaria es más común que la rotación involuntaria en las correccionales. Asimismo, la rotación voluntaria es más costosa y perjudicial para una organización, porque tiende a reclamar empleados de mayor rendimiento (Blakely & Bumphus, 2004; Price, 1977; y Wright, 1993; como se cita en Wells *et al.*, 2016). Aunque la investigación es diversa en cuanto a si la intención de irse de una persona predice la rotación real; Lambert (2001, como se cita en Wells *et al.*, 2016) advierte que la intención de irse, a menudo, está relacionada con una menor productividad y un abandono psicológico del trabajo. Crabtree (2005, como se cita en Stinchcomb, McCampbell y Leip, 2009) explica el compromiso de los empleados agrupándolos en tres categorías:

1. “Los **Empleados comprometidos** trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su lugar de trabajo. Impulsan la innovación y hacen que la organización avance.
2. Los **empleados no comprometidos** son esencialmente “retirados”. Son sonámbulos durante la jornada laboral, dedican tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo.
3. Los **empleados activamente desconectados** no solo sienten descontento en el trabajo, sino que están ocupados representando ese descontento. Todos los días, estos trabajadores socavan lo que logran sus compañeros de trabajo comprometidos” (pág. 76).

Las investigaciones sugieren que la *desconexión de los empleados* puede ser más costosa que la rotación del personal. Según una encuesta de investigación de Gallup, “los empleados activamente desconectados cuestan a la economía estadounidense más de \$300 mil millones al año en pérdida de productividad, ausencias, enfermedades y problemas relacionados”

(Crabtree, 2005, citado en Stinchcomb *et al.*, 2009, pág. 76). Es evidente la urgencia de establecer procesos eficaces para la contratación y retención de personal calificado.

Es importante destacar que se puede influir en la rotación voluntaria. La relación profesional entre el empleador y el empleado no suele terminar repentinamente; en su lugar, se disuelve con el tiempo.

Durante muchos años, los empleados pueden soportar condiciones frustrantes que los predisponen a pensar en irse, mucho antes de que algún evento emocional provoque su partida. La rotación de empleados, a menudo, refleja un proceso de desconexión gradual que se desarrolla durante semanas, meses o incluso años. Los empleados frustrados que se sienten ignorados y no comprometidos con su empleador inevitablemente “hablarán con sus acciones más que con sus palabras”, si tienen la opción. (Stinchcomb *et al.*, 2009, pág. 75)

Si las agencias pueden identificar y entender los factores que contribuyen con los motivos por los cuales los empleados se quedan o se van, entonces pueden intervenir temprano y aumentar la retención del personal. Las páginas siguientes de este kit de herramientas exploran las causas fundamentales de las salidas voluntarias y proporcionan estrategias específicas para seleccionar, contratar y retener al personal competente y comprometido.

CULTURA DE LA AGENCIA Y EL CENTRO

Groysberg, Lee, Price y Cheng (2018) definen la cultura como el “orden social tácito de una organización” y explican que la cultura influye en las actitudes y los comportamientos. Los autores sostienen que las normas culturales definen lo que se alienta, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo y que “cuando se alinean adecuadamente con los valores, impulsos y necesidades personales, pueden liberar grandes cantidades de energía”. Como tal, los ambientes laborales de las agencias y los centros tienen un impacto bastante significativo en la satisfacción laboral y la retención del personal. Establecer y mantener un ambiente laboral cooperativo, solidario y estable que apoye la creatividad es una parte fundamental para el éxito de la agencia.

La buena noticia es que la cultura se puede crear o cambiar. Un ambiente laboral apoyado por un personal solidario y positivo, que trabaja de manera cooperativa, puede contribuir con la reducción de las tasas de rotación de personal. El problema para muchas agencias no es la *voluntad* de cambiar, sino *cómo* cambiar la cultura. Cuando una agencia o centro experimenta problemas relacionados con su cultura, el liderazgo debe estar dispuesto a tomar medidas audaces para remodelar las actitudes y creencias de su capital humano. El cambio requiere

paciencia, persistencia y recursos del liderazgo para lograr una cultura saludable, en la que el personal respete a la directiva; se sienta empoderado para tomar decisiones; confíe en sus colegas; estén comprometidos con la misión de la agencia y se preocupen por la juventud a la que atienden.

El liderazgo de alto nivel debe iniciar el cambio cultural asegurándose de que todo el personal entienda y adopte la misión y los valores fundamentales de la agencia. Para tener éxito, la agencia debe desarrollar un plan integral que incluya una estrategia sólida de comunicación para el lanzamiento inicial y la implementación continua. Se puede lograr una comunicación constante a través de reuniones públicas, la comunicación semanal o mensual del director, las visitas frecuentes al sitio de parte de los administradores de la agencia y los boletines

informativos de la agencia o el centro. La meta de la estrategia de cambio cultural es que el personal de todos los niveles y todas las disciplinas entienda (a) por qué el cambio es necesario y el impacto que tendrá y (b) cómo su trabajo diario contribuye, directa e indirectamente, a la misión global y las metas clave de la agencia. Los líderes deben “predicar con el ejemplo”, ser genuinos y modelar el respeto y la transparencia. Los líderes de los centros deben entender el impacto significativo que tienen el liderazgo efectivo y la cultura o ambiente laboral positivos en la retención del personal.

De acuerdo con Groysberg *et al.* (2018), el liderazgo puede emplear estas cuatro “palancas” para influir en la cultura:

1. Usar principios y tendencias de alto nivel para inspirar y ayudar al personal a entender la necesidad del cambio.
2. Seleccionar y desarrollar líderes que se alineen con la cultura.
3. Emplear conversaciones organizacionales sobre cultura para enfatizar la importancia del cambio. Los líderes pueden facilitar las conversaciones a través de las visitas al sitio, los recorridos para escuchar, las conversaciones grupales estructuradas y las redes sociales.
4. Reforzar el cambio deseado a través del diseño organizacional, como evaluaciones del desempeño y capacitaciones.

RECORDATORIO:

Las iniciativas más exitosas están guiadas por un plan de acción bien informado, integral y estratégico. El plan debe incluir actividades específicas, métodos de comunicación frecuente, medidas de garantía de la calidad y actividades de sostenibilidad. Un plan de acción formal para abordar el cambio cultural o la selección y retención de personal garantizará la mayor probabilidad de éxito en el logro de los resultados deseados.

Las agencias que tienen mayor éxito en el aumento de la retención del personal comparten características comunes. Stinchcomb *et al.* (2009) describen estos principios como:

- “Estrecha alineación entre la misión o visión de la agencia y sus prácticas de gestión.
- comunicación constante y bidireccional entre la gerencia y el personal de línea;
- políticas, procedimientos y prácticas de toma de decisiones justas y basadas en los valores;
- expectativas claras y medidas de desempeño objetivas;
- oportunidades de crecimiento y desarrollo;
- integración de los empleados a través de la gestión participativa;
- reconocimiento y agradecimiento personalizados y expresados públicamente;
- supervisores atentos y orientados a la calidad; y
- una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo de apoyo mutuo, inspirando un sentido de “familia”, así como un orgullo profesional” (pág. 77).

De manera similar, Denhof, Spinaris y Morton (2014) incluyen los siguientes componentes como el reflejo de una cultura y un ambiente laboral saludables:

- formas de interacción amistosas y solidarias entre los miembros del personal;
- comunicaciones respetuosas entre los compañeros de trabajo y entre el personal de mayor y menor rango;
- interacciones respetuosas entre el personal y las personas involucradas en la justicia;
- toma de decisiones y seguimiento fiables, coherentes y basados en los principios; y
- modelo de funciones disciplinado y ejemplar por parte del liderazgo.

Las agencias deben considerar estos factores al desarrollar una estrategia de cambio cultural. Puede encontrar más información sobre la creación de una cultura saludable en la sección “Creación de un ambiente laboral saludable” de este kit de herramientas.

Recopilación de datos sobre la cultura de la agencia

Para cambiar la cultura y dar forma a un ambiente laboral positivo, los líderes deben examinar de cerca los síntomas específicos de una cultura debilitada y comenzar a identificar las causas fundamentales. Para empezar, las jurisdicciones deben considerar la realización de una evaluación de la preparación organizacional para el cambio. Los datos de esta evaluación permiten a la agencia determinar si cuenta con las estructuras necesarias para apoyar un cambio cultural. Un ejemplo es la “Hoja de trabajo de cambio organizacional” de la Autoridad

Juvenil de Oregón (Oregon Youth Authority, OYA; Consejo de Administradores de Justicia Juvenil, 2017, págs. 30–32). La evaluación incluye declaraciones como:

- “La organización tiene una visión y valores claramente definidos y estos se comunican claramente en toda la organización;
- el liderazgo ejecutivo de la organización tiene los medios para implementar un cambio cultural;
- el liderazgo ejecutivo participará activa y visiblemente con el equipo del proyecto durante todo el proceso de cambio;
- los líderes pueden motivar a los empleados a “aceptar” y gestionar la resistencia, cuando sea necesario; y
- existen mecanismos para identificar fallas en la comunicación efectiva”.

Además de una evaluación inicial de la preparación, la OYA desarrolló un método innovador para supervisar el ambiente laboral. Cada 3 meses, el personal designado lleva a cabo “Conversaciones Trimestrales” con el personal y los jóvenes. La Conversación Trimestral es un proceso de transformación organizacional que fomenta la autorreflexión y la discusión significativa e impulsa a una agencia hacia la excelencia. Mediante preguntas estructuradas, un miembro del personal designado de otro centro o el administrador de una agencia se reúne con el personal del centro y los jóvenes para recopilar información sobre el desempeño actual del programa en cinco dominios: Seguridad y protección, relaciones afectivas y solidarias, altas expectativas y responsabilidad, participación significativa y conexión comunitaria. Las Conversaciones Trimestrales permiten a los miembros del equipo identificar áreas de éxito, áreas de enfoque, prioridades y estrategias para la mejora. En el [kit de herramientas del CJJA: Desarrollo juvenil positivo](#) de 2017 se proporciona más información sobre la Conversación Trimestral.

La recopilación de datos de encuestas de salida, permanencia y cultura puede ayudar a identificar los elementos que contribuyen con una cultura negativa y una alta rotación de personal. Debido a que la satisfacción del personal con su supervisor es un factor que influye en la retención del personal, algunas jurisdicciones han encontrado que la evaluación de los estilos de gestión y personalidad es útil para proporcionar información sobre la dinámica del equipo y las necesidades del personal (p. ej., estilo de comunicación y preferencia de reconocimiento). Los datos también pueden proporcionar una perspectiva y disipar los mitos o las percepciones falsas. Por ejemplo, el seguimiento y análisis de incidentes significativos (como la hora del día, día de la semana, área del centro, personal y jóvenes involucrados) permiten que los centros desarrollen soluciones y creen un ambiente más seguro para el personal y los jóvenes. Los datos se pueden comparar con las percepciones de seguridad del personal, las cuales pueden

coincidir o no. Al identificar los indicadores que impactan la cultura de la agencia y medir áreas clave, los líderes pueden tomar decisiones basadas en los datos que cambian las creencias del personal y apoyan una cultura en evolución.

Los sistemas de recopilación de datos como los estándares basados en el desempeño (Performance-based Standards, PbS) pueden ayudar a las agencias a supervisar los factores que influyen en la retención del personal. Los [PbS](#) son un programa nacional de superación personal continua, desarrollado por el CJJA, para abordar las condiciones de confinamiento y la calidad de vida en los centros. Los PbS ofrecen dos encuestas al personal (una encuesta sobre el clima y una encuesta informada sobre los traumas) que permiten a los centros supervisar los elementos críticos que influyen en la retención del personal. Los datos de los PbS muestran que, además de las percepciones del personal y de los jóvenes sobre la seguridad, las percepciones del personal sobre su nivel de capacitación y apoyo contribuyen significativamente con las tasas de problemas de seguridad.

Con el fin de mantener el alcance de este kit de herramientas, a continuación, se proporciona una breve descripción de las encuestas de salida, permanencia y cultura, a modo de referencia. En la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#) se pueden encontrar ejemplos de estas encuestas.

Encuestas del clima cultural

La administración de encuestas del clima cultural es una forma de recopilar información sobre el compromiso organizacional y la satisfacción del personal. Estas encuestas brindan información sobre el grado en que la misión declarada de la agencia o centro se alinea con las creencias y comportamientos del capital humano. Las encuestas del clima tienen como objetivo evaluar la satisfacción del personal y del cliente y, en última instancia, medir la influencia de esos factores en el éxito de una agencia, incluida la retención del personal. Las áreas que se abordan, a menudo, incluyen si el liderazgo es confiable, honesto o respetado; si el personal se siente cómodo compartiendo sus opiniones; si el personal se siente apoyado en su camino de crecimiento profesional; si el personal se siente empoderado para tomar decisiones; y si el personal siente que cuenta con las herramientas para realizar eficazmente sus deberes laborales.

El Departamento de Correccionales Juveniles de Idaho (Idaho Department of Juvenile Corrections, IDJC) y la OYA utilizan todos los años las encuestas del clima cultural. Estas encuestas usan una serie de declaraciones en varias categorías, como la Misión y los Valores de la Agencia, la Experiencia Laboral, la Moral del Empleado, la Gestión de la Agencia, la Comunicación y la Satisfacción General. Se pide al personal que responda a cada afirmación utilizando una escala de Likert de 5 puntos que va desde *absolutamente en desacuerdo* hasta

absolutamente de acuerdo. Para aumentar las tasas de personas que llenan la encuesta, el IDJC ofrece un incentivo: los miembros del personal que llenan la encuesta participan en un sorteo de una de las tres tarjetas de regalo de \$20. El IDJC informa que estos incentivos han influido positivamente en las tasas de personas que llenan las encuestas.

A continuación, se ofrecen ejemplos de preguntas para ayudar a las jurisdicciones a desarrollar una encuesta sobre el clima cultural. Para tener el mayor impacto, las jurisdicciones deben desarrollar preguntas en la encuesta que reflejen las necesidades, prioridades y ambientes laborales únicos de su agencia o centro.

Preguntas de la encuesta de clima cultural seleccionadas del IDJC y la OYA:

- Entiendo claramente lo que <agency name> está tratando de lograr.
- Tengo la oportunidad real de mejorar mis habilidades en <agency name>.
- La motivación y la moral en mi área son altas.
- Tengo certeza de que <agency name> tendrá éxito en su misión.
- Invertimos en el desarrollo de nuestros empleados y en mantener a un personal competente y calificado.
- La gerencia explica las razones detrás de las decisiones importantes que afectan mi trabajo.
- Mi trabajo me da una sensación de realización personal.
- Disfruto la compañía de mis compañeros de trabajo.
- Alguien en el trabajo me ha agradecido o reconocido por hacer un buen trabajo en los últimos 7 días.
- Estoy involucrado en las decisiones que afectan mi trabajo.
- Recibo la capacitación que necesito para mantenerme seguro en el trabajo.
- Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo.
- Mi supervisor me brinda el apoyo que necesito para hacer bien mi trabajo.
- Confío en el liderazgo de la agencia.
- Los gerentes son responsables de su comportamiento.
- La información que recibo es valiosa.
- La información que recibo es creíble.
- La información que recibo es oportuna.

Encuestas de permanencia, entrevistas y grupos de debate

La realización de encuestas, entrevistas y grupos de debate con el personal actual son métodos eficaces para recopilar datos en “tiempo real” sobre la cultura de la agencia. Las entrevistas o los grupos de debate dirigidos por el personal de recursos humanos, comunicaciones o investigación, también pueden proporcionar información valiosa sobre los problemas y las percepciones del personal acerca del liderazgo de la agencia. Estas reuniones destacan las ideas del personal sobre cómo empoderar al personal, aumentar la moral y reducir la rotación del personal.

Del mismo modo, las encuestas de permanencia proporcionan información útil sobre la cultura de la agencia o centro y la retención del personal. Las encuestas en línea facilitan la participación del personal y la introducción de datos de los investigadores. El formato de la encuesta tiene la ventaja de mantener el anonimato de las respuestas del personal, lo que puede disipar sus preocupaciones en cuanto a las represalias y hace que respondan con sinceridad. Si una agencia opta por utilizar un formato de encuesta en línea, se recomienda que, como mínimo, los encuestados informen sobre la clasificación o título de su cargo para permitir que la agencia analice los datos de todos los cargos y genere soluciones para identificar las causas fundamentales de cada grupo de personal (Anexo 1).

Las jurisdicciones pueden encontrar valiosa la recopilación de información anónima de los nuevos empleados. El IDJC encuesta a los empleados nuevos sobre su experiencia durante el proceso de contratación e incorporación y cómo se están adaptando a su nueva función. Estas encuestas se administran de 3 a 4 meses a partir del día de la contratación. El IDJC utiliza esta información para ajustar el proceso de contratación y abordar posibles problemas desde el principio, lo que impacta positivamente en la retención del personal.

Anexo 1. Ejemplos de preguntas de la entrevista de permanencia del Departamento de Servicios Juveniles de Ohio

General	Cuando se traslada al trabajo todos los días, ¿qué cosas espera?
	¿Qué partes de su trabajo son las más agradables... o incluso las más divertidas?
	¿Qué partes son las más desafiantes?
	¿Qué está aprendiendo aquí? ¿Qué quiere aprender?
	¿Qué le parece trabajar con otros miembros de nuestro equipo?
	¿Por qué decidió quedarse?

	¿Existen razones específicas en las que pueda pensar que podrían hacer que se vaya de la agencia?
Necesidades de los empleados	¿Siente que es parte de una visión y misión más grande? ¿Por qué sí o por qué no?
	¿Cree que su trabajo es significativo? ¿Cómo podemos trabajar juntos para que su trabajo sea más significativo?
	¿Qué tipo de comentarios le gustaría recibir sobre su desempeño que no está recibiendo ahora?
	¿Siente que tiene el control necesario sobre su trabajo para desempeñarse de la manera más exitosa y productiva?
	¿La organización le brinda oportunidades para crecer y desarrollarse como persona y como profesional? ¿Qué mejoraría sus oportunidades?
	¿Sus compañeros de trabajo lo tratan con respeto?
	¿Respetan la cantidad y el tipo de liderazgo que recibe de la alta gerencia?

Algunas agencias contratan consultores o a un tercero para evaluar la cultura de la agencia o del centro. Contar con evaluadores independientes puede resultar menos amenazante para el personal y les permite ser más abiertos. Además, la contratación de evaluadores externos puede enviar un mensaje al personal de que el liderazgo de la agencia está invertido en un cambio cultural real.

Encuestas de salida y entrevistas

Las encuestas de salida y las entrevistas pueden proporcionar cierta información sobre las percepciones del personal, aunque son las menos valiosas entre las estrategias mencionadas en este kit de herramientas. La recopilación de información de los empleados que pronto dejarán o que ya han dejado una agencia tendrá poco impacto en la cultura de la agencia o centro y la retención del personal, porque estos datos son “posteriores al hecho” y no permiten que la agencia corrija el rumbo de manera oportuna. Por el contrario, la recopilación de datos en tiempo real, a través del clima cultural o las encuestas de permanencia, permite que una agencia o centro aborde rápidamente los problemas y mantenga un ambiente laboral positivo. Aun así, la información de las encuestas de salida y las entrevistas puede proporcionar datos útiles sobre la cultura laboral, las preocupaciones cotidianas y los problemas relacionados con los estilos de gestión, la ética del lugar de trabajo y la moral de los empleados.

Aquí se mencionan ejemplos de preguntas de encuestas de salida utilizadas por el IDJC a manera de referencia.

- ¿Qué provocó que empezara a buscar trabajo fuera de esta agencia?
- ¿Qué cosa lo habría retenido como empleado en <agency name>?
- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción respecto a cada uno de los siguientes (usando la escala de Likert)?
 - Capacitación laboral para su cargo único.
 - Acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo.
 - Comunicación con su supervisor inmediato.
 - Comunicación con otras personas del departamento y
 - Cultura de apoyo para que todo el personal se desarrolle y alcance su potencial.
- ¿Qué recomendaría para ayudar a <agency name> a mejorar el lugar de trabajo?
- ¿Qué faltaba en el área de recursos y apoyo que fuera necesario para realizar su trabajo?
- ¿Cuál fue el nivel de desempeño de su supervisor inmediato respecto a lo siguiente (usando la escala de Likert)?
 - Comunicación sobre las normas, políticas, procedimientos y otros asuntos o decisiones del departamento que afectan al personal.
 - Acogió con agrado los aportes y sugerencias del personal.
 - Mostró agradecimiento o reconocimiento por las contribuciones laborales.
 - Desarrolló la cooperación y la colaboración dentro del equipo.
 - Estableció metas y expectativas claras; y
 - Proporcionó instrucción y tutoría.
- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción respecto a cada uno de los siguientes (usando la escala de Likert)?
 - ¿Tarifa de pago? ¿Vacaciones remuneradas? ¿Días de enfermedad remunerados? ¿Días festivos remunerados? ¿Seguro médico? ¿Plan de jubilación? ¿Reembolso de matrícula?

Uso de datos para impulsar el cambio cultural

Independientemente de las estrategias que emplee una jurisdicción, es fundamental que mantenga su compromiso de utilizar los datos recopilados. Si la agencia recopila información y no comunica claramente ni demuestra esfuerzos por realizar mejoras en el sistema con base en los comentarios del personal, los esfuerzos reforzarán las creencias y aspectos negativos de la cultura.

Luego de haber realizado y analizado una evaluación cultural, los líderes deben desarrollar un plan de implementación formal que detalle los pasos específicos para cada una de las estrategias de cambio cultural priorizadas. El plan debe incluir elementos de acción, fechas deseadas, personas responsables, resultados y estado o progreso. Se recomienda que el personal de todas las disciplinas desarrolle este plan e incluya los aportes del personal de atención directa. Ofrecer al personal una función importante en la creación de un ambiente laboral saludable aumenta el sentido de propósito y la conexión con la misión de la agencia (compromiso organizacional), disminuye la resistencia al cambio y probablemente mejora la satisfacción laboral.

Para garantizar la mayor probabilidad de éxito, la agencia debe designar a una persona para que gestione la iniciativa. Esta persona designada es responsable de supervisar el estado de los elementos de acción, ayudar a eliminar los obstáculos y mantener informados a los administradores principales sobre el progreso y los problemas. Si bien los planes de implementación deben ser integrales, también es importante que los líderes de las agencias prioricen los elementos de acción y se enfoquen en las prioridades estratégicas y rápidamente asequibles (“logros rápidos”) durante las fases iniciales de la implementación. La implementación de logros rápidos puede tener un gran impacto en el problema y servirá como evidencia del compromiso del liderazgo para realizar mejoras con base en los comentarios del personal. El impulso y la confianza son esenciales para los pasos de acción más complejos y a largo plazo.

La comunicación constante y frecuente es fundamental para cambiar la mentalidad de las personas y la cultura organizacional. Y es así como el plan de implementación debe incluir una estrategia de comunicación formal e involucrar varios métodos para enviar mensajes de información importante, tales como:

- Memorandos electrónicos semanales del Director de la agencia o del Superintendente del centro.
- Un video corto que describe la estrategia de cambio y cómo se relaciona con la misión de la agencia.
- Un boletín mensual que detalla los logros y
- Un tema permanente en la agenda de las reuniones semanales o mensuales de todo el personal.

La comunicación constante y abierta crea una atmósfera de transparencia, refuerza el enfoque de equipo y genera confianza en el liderazgo. Por lo tanto, es fundamental que las agencias

tengan un plan formal de implementación para el cambio cultural que incluya una estrategia sólida de comunicación que extienda la duración de la iniciativa y más allá.

Creación de un ambiente laboral saludable

Cambiar la cultura requiere tiempo y la participación del personal en todos los niveles. Además de la comunicación frecuente con el personal, la creación de una cultura saludable requiere que los líderes de los centros demuestren un cuidado y respeto genuinos por el personal y los jóvenes. Modelar estos comportamientos se filtrará e influirá positivamente en la manera en que el personal trata a sus colegas, a los jóvenes y a sus familias. Las investigaciones demuestran que la satisfacción laboral influye en la decisión de una persona de quedarse o irse de la organización. Las personas que no están contentas en el trabajo socavarán la misión de la agencia a través de comportamientos poco saludables. El personal de atención directa descontento o insatisfecho inevitablemente afectará a sus compañeros y creará un ambiente laboral poco saludable. Por lo tanto, los líderes de la agencia o centro deben crear un ambiente abierto, solidario y centrado en soluciones, en lugar de un ambiente impulsado por la búsqueda de fallas y culpas.

La forma en que se operacionaliza la misión de la agencia puede ser un factor poderoso que influya en la retención del personal. Es importante que el personal vea claramente cómo su trabajo diario contribuye con la misión o propósito global de la agencia, ya que esto afectará el compromiso organizacional general y la satisfacción laboral del personal. Una organización que tiene una cultura saludable atraerá empleados potenciales. Stinchcomb *et al.* (2009) explican:

Así como ser una organización conocida como un “buen lugar para trabajar” para los candidatos también resulta atractivo que la afiliación a dicha organización sea una fuente de orgullo personal y profesional para los empleados. Desde la búsqueda de una visión común hasta la participación en actividades positivas, las relaciones interpersonales sólidas crean el tipo de equipo en el que todos quieren jugar. Con la preocupación mutua por el bienestar de todos, se forjan vínculos que pueden convertir un lugar para ganarse la vida en un lugar para establecer un compromiso de por vida. (pág. 86)

Como parte de la creación de una cultura y un ambiente laboral saludables, los líderes deben ser visibles e interactuar regularmente con el personal de atención directa. Las visitas frecuentes a los centros por parte de los miembros del equipo ejecutivo y las interacciones diarias del liderazgo del centro o programa deben incluir el reconocimiento del personal por los comportamientos y actitudes que promueven la misión de la agencia, así como resultados positivos para los jóvenes. El elogio refuerza los comportamientos y actitudes deseados y promueve un ambiente laboral centrado en las soluciones.

Como se mencionó anteriormente, los líderes promueven una cultura saludable siendo abiertos, transparentes y cumpliendo con sus compromisos. Este enfoque se gana la confianza y el respeto del personal. Los líderes deben abordar las inquietudes de manera oportuna y comunicarse con el personal para asegurarse de que la inquietud se haya resuelto a su satisfacción. El seguimiento también se aplica cuando ha ocurrido un incidente grave (p. ej., agresión de un joven al personal). Hacer que los líderes se comuniquen con el personal lo antes posible después de un evento importante promueve una atmósfera de cuidado y preocupación y brinda una oportunidad para que los líderes reconozcan la manera en que el personal manejó eficazmente una situación difícil. La comunicación de esta naturaleza crea un ambiente de instrucción y mejora constante de la calidad que resulta en un ambiente laboral positivo.

Las estrategias de retención del personal pueden alinearse con otros cambios de la cultura organizacional, como la institución de modelos de seguridad o informados sobre el trauma. Un estudio de un centro de Pensilvania para chicas encontró que la implementación del Modelo de Santuario (un modelo que promueve la seguridad institucional) cumplió con las metas previstas de reducir el uso de restricciones, agresiones al personal y jóvenes que informan temer por su seguridad, así como la rotación de personal. Específicamente, el porcentaje de cargos vacantes durante un período de 1 año disminuyó del 97 % en 2008 al 17 % en 2012, solo 2 años después de la implementación (Elwyn, Esaki y Smith, 2015, como se cita en Elwyn, Esaki y Smith, 2017). Los resultados del estudio encontraron que la implementación del Modelo de Santuario tuvo un impacto significativo en la cultura de la organización y la rotación de personal. Los impactos positivos incluyeron al personal que informó un mayor sentido de seguridad, trabajo en equipo, responsabilidad entre el personal y los jóvenes, relaciones más sólidas entre el personal y el supervisor, actitudes y ambiente más positivos, mayor conexión con las metas de la organización y mejores relaciones entre el personal y los jóvenes. El personal también informó haber sentido un cambio de un ambiente negativo, caótico y peligroso a una cultura de apertura, responsabilidad social y enfoque en la seguridad y la positividad.

La División de Servicios de Justicia Juvenil de Utah ha sido testigo de los resultados positivos al crear el Comité de Bienestar del Personal. El comité está conformado por personal de todos los niveles y disciplinas y se reúne mensualmente. El propósito del comité es brindar información y herramientas para apoyar, alentar y promover el bienestar del personal. En estas reuniones, los miembros conversan sobre los problemas, desafíos e ideas para fomentar un ambiente laboral saludable. Los ejemplos de los temas de la agenda incluyen los resultados de las encuestas de clima cultural; control del estrés; control del tiempo; instrucción certificada de yoga; y nutrición y pérdida de peso. Se sugiere que las agencias promulguen una política formal para guiar el trabajo del comité, ya que al hacerlo se asegurará que sus propósitos y expectativas sean claros y, en última instancia, aumenten la productividad del comité.

En resumen, crear una cultura saludable requiere esfuerzos continuos por parte de todos los líderes y el personal. Los líderes deben estar genuinamente comprometidos y predicar con el ejemplo. Además, es fundamental que el personal se mantenga informado sobre los impactos y resultados positivos de su trabajo diario con los jóvenes. La identificación de medidas asociadas con una cultura saludable (p. ej., asistencia al trabajo y ausentismo, uso de horas extras) y la supervisión constante de los resultados garantizará que las agencias creen con éxito un ambiente laboral positivo. Es importante compartir los datos con el personal de atención directa, ya que brindan la oportunidad de reconocer los aportes y éxitos del personal. Además, ver el impacto positivo de los esfuerzos de cambio influirá en la satisfacción laboral, la participación y el compromiso del personal con la misión de la agencia.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La retención del personal comienza con la selección. De acuerdo con las investigaciones, la selección de personas que se adapten bien a la misión de la organización puede tener efectos de gran alcance dentro de la agencia. Stinchcomb *et al.* (2009) explican:

Es probable que la selección de candidatos que se adapten bien a la misión de la organización tenga un impacto positivo en la retención, lo que a su vez, en última instancia, produce una mayor estabilidad organizacional, lo que permite que el desarrollo profesional y la planificación de la sucesión se produzcan de manera más ordenada. Además, el impacto es recíproco. Es decir, la capacidad de retener empleados de alta calidad a través de prácticas de gestión sólidas y de desarrollar el tipo de cultura organizacional solidaria y de apoyo, donde las personas quieren trabajar, también facilita la selección exitosa de talentos de excelencia. (pág. 12)

Debido a que la selección tiene un impacto significativo en la retención del personal y en la estabilidad organizacional, las agencias deben dedicar los recursos adecuados a crear una estrategia de selección integral. Esto requiere la planificación formal de la acción, la creación de metas específicas de selección y retención y el seguimiento regular del progreso. El uso de medidas y datos permite a las agencias determinar áreas de mejora y prever las vacantes con mucha anticipación.

Modo y marco de selección

La meta de la selección es contratar a la persona más calificada, cuyas creencias se alineen con la misión de la agencia o centro y que permanecerá en la organización. De acuerdo con el [Manual de gestión de Recursos Humanos](#) (2018), la selección implica diseñar vacantes de trabajo específicas, diseñar un anuncio de selección atractivo y ofrecer un paquete competitivo

al candidato ganador. Además, un proceso de selección exitoso requiere (a) una descripción completa y precisa del cargo; (b) un proceso de contratación que mantenga a los candidatos comprometidos y animados; y (c) estrategias de retención de empleados que aseguren que el personal de calidad desee quedarse en la organización.

Este kit de herramientas organiza el proceso de selección y contratación en cuatro etapas principales: análisis del trabajo y desarrollo de competencias (comprender lo que usted necesita); búsqueda de talento (selección); evaluación del talento (revisión y selección); y participación del talento (contratación e incorporación). A continuación, se describen brevemente estas etapas.

Análisis del trabajo y desarrollo de competencias

El primer paso en la fase de análisis del trabajo es determinar si el título del cargo del personal de atención directa refleja con precisión los deberes laborales y la misión de la agencia. Debido a que la justicia juvenil se centra en métodos basados en las fortalezas para trabajar con los jóvenes, el título del cargo debe reflejar este método orientado al tratamiento. En los últimos años, muchas jurisdicciones se han alejado de los títulos que enfatizan una mentalidad de seguridad y control, como “Oficial de Correccionales Juveniles”, y se han inclinado hacia títulos que enfatizan la reforma, como “Especialista en Desarrollo Juvenil”, “Consejero de Rehabilitación Juvenil” o “Especialista en Apoyo Juvenil”. Se recomienda a las agencias que examinen de cerca el título del trabajo actual para asegurarse de que se alinee con su misión, expectativas y deberes laborales diarios.

Antes de publicar la disponibilidad de un cargo, la agencia debe determinar el tipo de persona que busca. Stinchcomb *et al.* (2009) describen las series de habilidades laborales críticas como “competencias básicas” y las definen como “*conocimientos, habilidades y capacidades medibles... que el personal necesita para cumplir la misión... [de la agencia o centro]*” (pág. 24). Para atraer al mejor candidato para un cargo, los centros deben desarrollar competencias básicas, asegurarse de que las descripciones de los cargos estén actualizadas e incluir la misión de la agencia en la descripción del cargo. Las competencias básicas deben enfatizarse en el anuncio del trabajo y durante todo el proceso de selección y entrevistas. Este enfoque ayudará a garantizar que los valores de los candidatos se alineen con los de la agencia.

Clark (2014) sugiere que las jurisdicciones consideren las siguientes funciones laborales al desarrollar o revisar las descripciones del trabajo del personal de atención directa, ya que enfatizan un método basado en las fortalezas e informado sobre el trauma para trabajar con los jóvenes de justicia juvenil.

- **Gestión del comportamiento.** Utilizar eficazmente el refuerzo positivo y, cuando sea necesario, las consecuencias naturales con todos los jóvenes.
- **Intervención en casos de crisis.** Usar un objetivo informado sobre el trauma para prevenir o minimizar el daño físico y emocional a los residentes en diversas situaciones de crisis.
- **Seguridad y protección.** Supervisar eficazmente a los residentes y emplear conocimientos y habilidades relacionados con situaciones de seguridad y emergencia (p. ej., contrabando, primeros auxilios, reanimación cardiopulmonar [cardiopulmonary resuscitation, CPR], seguridad contra incendios).
- **Cuidado de custodia.** Ayudar en la identificación y el tratamiento adecuados de los problemas relacionados con la salud física y emocional y el bienestar de los jóvenes, utilizando conocimientos y habilidades en diversas áreas (p. ej., medicina e higiene, sexualidad adolescente, abuso de sustancias, abuso físico o emocional, síntomas del comportamiento suicida y malestar psíquico).
- **Mantenimiento de registros y redacción de informes.** Proporcionar documentación escrita precisa y oportuna sobre las situaciones y actividades del programa, a través de habilidades de observación y registro.
- **Mantenimiento del programa.** Implementar, enseñar, crear y complementar el programa y las actividades diarias del centro (p. ej., educación física, recreación, artes y manualidades).
- **Resolución de problemas.** Crear un ambiente en el que los problemas personales, sociales o emocionales de un joven puedan conversarse, explorarse y posiblemente resolverse de forma abierta, mediante el uso eficaz de habilidades de relaciones interpersonales, comunicación y consulta con el personal clínico y el liderazgo en conversaciones o actividades grupales.
- **Conciencia organizacional.** Comprender, apoyar y utilizar la filosofía, las metas, los valores, las políticas y los procedimientos que representan las operaciones diarias del centro.
- **Conciencia externa.** Identificar y revisar periódicamente los temas y tendencias externos clave que puedan afectar a la agencia (p. ej., tendencias legales, políticas, demográficas, filosóficas).

Búsqueda de talento (selección)



El principal problema de la selección no es cómo cubrir las vacantes. En su lugar, se trata de cómo identificar y atraer los tipos de empleados que promoverán mejor la misión de la organización”.

—Stinchcomb et al., 2009, pág. 7

En el entorno competitivo actual, las agencias deben utilizar una variedad de estrategias y plataformas de selección eficaces para atraer empleados calificados. Las estrategias comunes de selección externa incluyen periódicos, anuncios clasificados en línea y ferias profesionales. Aunque estos métodos tradicionales resultan en una afluencia de solicitudes, los candidatos, a menudo, no están calificados para el cargo anunciado. Por lo tanto, las agencias deben ampliar sus estrategias de selección más allá de los métodos tradicionales. A continuación, se incluyen estrategias de selección adicionales de parte de Clark (2014).

- Anuncie a través de asociaciones profesionales o nacionales como el CJA y la Asociación Estadounidense de Correccionales (American Correctional Association, ACA). Este tipo de publicidad suele ser gratuita y conecta con un público objetivo.
- Informe a los empleados sobre las vacantes existentes y anímelos a convertirse en “seleccionadores”. Los empleados conocen el trabajo y lo que requiere y pueden explicarlo a los posibles candidatos. El personal comprometido con la organización generalmente solo referirá a personas que crea que se adaptan bien.
- Cree ofertas de empleo haciendo publicidad en redes sociales y electrónicas. Sitios como LinkedIn, Facebook, Indeed y CareerBuilder pueden ser buenas fuentes para atraer a personas de la generación Y (los nacidos entre 1980 y 1994).
- Trabaje con los medios locales para destacar el trabajo positivo del personal. La cobertura de noticias en los periódicos y en la televisión puede ayudar a “darles una imagen a los centros”. Además, algunos periódicos ofrecen publicación doble en la web e impresa para atraer a quienes buscan empleo en línea.
- Trabaje con institutos y universidades locales para publicar vacantes en el tablero de ofertas laborales.
- Organice una jornada de puertas abiertas en la que los miembros de la comunidad y los posibles solicitantes de empleo puedan visitar el centro, aprender sobre la historia y entender mejor la función de los centros en la comunidad local. Esto ayudará a disipar los mitos sobre lo que ocurre en un centro de justicia juvenil.
- Cree un programa de pasantías para atraer estudiantes de varios servicios sociales. Los pasantes y voluntarios, a menudo, se convierten en candidatos de empleo deseables, ya que conocen los requisitos exactos del trabajo.
- Cree una lista o grupo de solicitudes calificadas y currículos de candidatos anteriores. Un candidato anterior puede adaptarse mejor en un cargo futuro o diferente dentro de la organización.

Mantener la organización y asegurarse de que la agencia esté buscando activamente oportunidades de selección es una parte fundamental para el éxito de la selección. Las jurisdicciones pueden encontrar útil crear un calendario de selección que muestre diversas actividades en el año. Este enfoque asegura que la persona o división principalmente responsable de la selección permanezca activa durante todo el año con el objetivo de cumplir las metas de selección.

Las agencias deben dedicar tiempo a investigar recursos gratuitos en sus comunidades y afirmar que pueden ayudar en el proceso de selección. Por ejemplo, la Ciudad de Nueva York tiene centros de capital humano Workforce One Centers operados por NYC Small Business Services que ayudan a los proveedores de servicios de bienestar infantil y justicia juvenil que atienden a los jóvenes en la selección de personal nuevo. También deben explorarse las oportunidades de asociación nacional. Por ejemplo, los miembros del CJA pueden solicitar que el Departamento envíe anuncios de trabajo a través de su lista de distribución de correo electrónico compuesta por más de 58 estados y condados y casi 75 miembros afiliados. Establecer una relación con los recursos locales y nacionales permite a las agencias maximizar su búsqueda de candidatos calificados.

Otras estrategias a considerar incluyen:

- Hablar en los institutos y universidades locales sobre las carreras en justicia juvenil (y en qué se diferencian del ambiente correccional para adultos).
- Brindar incentivos para los empleados que recomiendan amigos y familiares (que resulten en empleos), lo cual ha demostrado ser efectivo para algunas agencias. Las ideas de incentivos incluyen tarjetas de regalo, boletos de cine, un lugar de estacionamiento especial, un día adicional de vacaciones y otras. Algunas agencias compensan económicamente al personal por las remisiones exitosas.
- Explore el uso de las redes sociales. En Pennsylvania, la Oficina de Servicios de Justicia Juvenil está trabajando para aumentar el uso de las plataformas de redes sociales para la contratación. Si una agencia no puede pagar la publicidad en sitios web nacionales, podría considerar colaborar con otras agencias locales para compartir el costo.

Algunas jurisdicciones también pueden encontrar útiles las siguientes estrategias:

- Ejecute anuncios de trabajo continuos en múltiples formatos.
- Realice actividades previas a la contratación los fines de semana para que las personas que actualmente están empleadas puedan asistir.
- Realice actividades previas a la contratación junto con otros procesos para evitar retrasos.
- Anime a los miembros antiguos del personal a que regresen a trabajar a tiempo parcial.

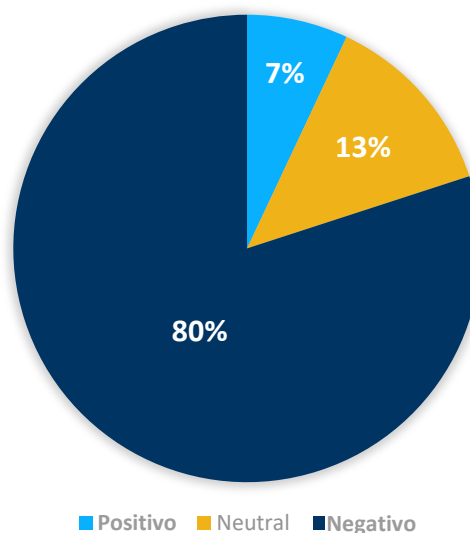
En una nota final, las agencias deben considerar dedicar recursos fiscales (partida presupuestaria) para actividades de selección. Al hacerlo, la agencia será responsable de determinar el nivel de eficacia de cada estrategia de selección y el impacto en el capital humano de la agencia. Independientemente del método, los planes de selección deben ser continuos e incluir una variedad de estrategias que lancen una red amplia, pero específica.

La importancia de la marca

La “marca” es una importante herramienta de selección y mercadeo que permite a una agencia demostrar sus atributos únicos y atractivos. La meta de la marca es declarar a la comunidad local, las partes interesadas, el personal y los posibles empleados, quién es la agencia como entidad y los valores que impulsan su trabajo. La marca de una agencia debe aparecer en todos sus materiales, incluidos los que se utilizan para la selección. Más específicamente, el logotipo, la misión, los valores y las metas del departamento deben aparecer en todos los documentos, publicaciones, informes legislativos, correos electrónicos salientes y varias áreas del sitio web de la agencia.

Muchos centros adoptan un enfoque de “no tener noticias es una buena señal” para las interacciones con los medios. En consecuencia, las noticias de los centros solo se publican cuando se tratan de incidentes negativos. Este enfoque es perjudicial para la imagen de un centro, la imagen de la justicia juvenil y las correccionales en su conjunto, como muestra el Anexo 2. La marca puede tener un impacto positivo en los empleados actuales y potenciales. La marca puede proporcionar a los empleados información adicional que profundice su comprensión y agradecimiento por lo que hace la agencia, ayudándolos así a determinar si se ajustan a la cultura de la agencia. Los empleados actuales pueden utilizar materiales de mercadeo para seleccionar mejores candidatos, reducir los costos de contratación y mercadeo y mejorar la productividad (Cubukcu, 2018).

Anexo 2. Análisis de los artículos de la descripción de los oficiales y trabajos en correccionales de los principales periódicos de EE. UU.



Fuente. Vickovic, Griffin y Fradella, 2013.

Los datos muestran que el uso del marco de la Propuesta de Valor del Empleado (Employee Value Proposition, EVP) para seleccionar a los mejores candidatos en el campo puede ser útil como parte de una estrategia de marca (Murdock, 2018). La EVP proporciona un marco que

explica por qué los candidatos desearían trabajar para la organización. La EVP destaca las fortalezas competitivas de un cargo y lo separa de otras funciones similares que se ofrecen en otros lugares. Los elementos clave del marco de la EVP (Murdock, 2018) incluyen:

1. **Recompensas tangibles:** los candidatos desean información sobre el paquete de compensación, el tiempo libre remunerado, el permiso médico remunerado y otras asignaciones, como las etiquetas de peaje de carreteras prepagas, que se suman al valor general del paquete de compensación.
2. **La oportunidad:** los candidatos deben entender los beneficios de la trayectoria profesional y la estructura organizacional (p. ej., escala profesional, oportunidades de ascenso).
3. **La organización:** las personas desean trabajar para organizaciones de las que puedan estar orgullosas. Las agencias deben destacar cómo el sistema de justicia juvenil impacta las vidas de los jóvenes.
4. **Las personas:** los posibles empleados desean saber con quién trabajarán y qué hace que los empleados sean un equipo.
5. **El trabajo:** los candidatos deben comprender las actividades de un día laboral común.

¿Qué hay en una generación?

Aunque algunos componentes comunes son eficaces para atraer la “adaptación adecuada” para las organizaciones (como se describió anteriormente), las investigaciones indican que existen diferencias generacionales con respecto a lo que atrae a los empleados a una organización. Según un análisis de los datos de la Oficina del Censo de EE. UU. realizado por [Pew Research Center](#), más de uno de cada tres trabajadores estadounidenses en la actualidad son de la generación Y (adultos de 21 a 36 años en 2017). La generación Y constituye la generación más grande en la fuerza laboral de EE. UU. (Fry, 2018). Como tal, es importante entender qué motiva a estas personas. Según las investigaciones, la generación Y busca un trabajo que tenga significado y tiende a valorar las conexiones con los compañeros de trabajo (Taylor, 2013). Una publicación de la Escuela de Administración de Empresas Kenan-Flagler de la University of North Carolina (2014) ofrece información sobre las diferencias entre la Generación X, la Generación Y y la Generación Z. Aquí puede encontrar un resumen de las características de estas generaciones.

Personal de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1979):

- son personas directas y valoran el enfoque de gestión “no intervencionista”;
- desean capacitación continua y buscan oportunidades de crecimiento, incluso si esas oportunidades son laterales;

- están orientadas a resultados y desean flexibilidad en cómo se realiza el trabajo; y
- luchan por un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y están dispuestas a trabajar menos para lograr este equilibrio.

Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994)

- crecieron con acceso a Internet las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que determina la forma en que estas personas buscan información, resuelven problemas y se comunican;
- tienden a cambiar de trabajo con frecuencia para encontrar el que mejor se adapta a ellos;
- están orientadas hacia las metas y logros y valoran la responsabilidad social y corporativa;
- trabajan bien en equipo, son optimistas y valoran la retroalimentación constante;
- valoran el trabajo con sentido (parte de la misión de una agencia), en lugar de un gran salario; y
- esperan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y trabajan cuando y donde quieran.

Generación Z (nacidos a partir de 1995)

- desean tener un impacto en el mundo y este puede ser más importante que sus trabajos; y
- están más conectadas tecnológicamente que las personas de la Generación Y.

Stinchcomb *et al.* (2009) ofrecen información adicional sobre las posibles diferencias generacionales en el lugar de trabajo. Estas se destacan en el Anexo 3.

Anexo 3. Diferencias generacionales en el lugar de trabajo

Personas de la generación X (nacidos entre 1965 y 1979)	Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Desean un equilibrio entre el trabajo y la vida personal: la familia y los amigos tienen más prioridad que el trabajo • Evitan trabajar horas extras de forma regular • Valoran la independencia • Valoran la competencia sobre el rango • Desean realizar mejoras operativas (que pueden causar conflictos con otros que valoran la tradición organizacional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son optimistas y ambiciosas • Consideran a la familia y a los amigos como su principal prioridad • Están orientados al equipo y prefieren trabajar en grupos • Tienen una alta autoestima y son buenas para realizar múltiples tareas • Esperan que haya una estructura en el lugar de trabajo y tener acceso a tecnología sofisticada al realizar sus labores

- Buscan retroalimentación e instrucción regular
- Tienen varios trabajos a lo largo de sus carreras
- Buscan activamente la retroalimentación de los instructores o mentores para ayudar a cumplir sus aspiraciones y, a menudo, ascienden rápidamente en los rangos de la organización.
- Reconocen y respetan los cargos y títulos y desean una relación con su jefe; esto no siempre encaja con el amor de la Generación X por la independencia y un estilo no intervencionista

Para crear un capital humano diverso y multigeneracional, las agencias deben orientar sus esfuerzos de selección con base en la demografía que buscan. Las agencias deben realizar análisis específicos de su agencia, lo que incluye datos pasados, presentes y proyectados relacionados con las vacantes, las características de la mano de obra existente, el tiempo de procesamiento, las tasas de éxito de los candidatos, etc. (Stinchcomb *et al.*, 2009). Stinchcomb *et al.* (2009) destacan las consideraciones que las agencias deben usar al contratar personal de atención directa de la Generación X y la Generación Y. Estas se presentan en el Anexo 4 como referencia. En el artículo de Stinchcomb *et al.* (2009), se proporcionan recursos adicionales, incluida una lista de verificación de los pasos para mejorar la selección de personal en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#).

Anexo 4. Consideraciones al seleccionar personal a través de las generaciones

Personas de la generación X (nacidos entre 1965 y 1979)	Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizan los aspectos únicos de la organización y el trabajo • Destacan la apertura del liderazgo al diálogo y la discusión (pero solo si es cierto) • Enfatizan la tecnología • Señalan oportunidades de capacitación y ascenso profesional • Identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo personal • Muestran cómo el trabajo puede marcar la diferencia en su comunidad • Enfatizan el equilibrio entre el trabajo y la vida (p. ej., turnos de 12 horas) • Destacan programas de bienestar y acondicionamiento físico • Hacen que las personas de la Generación X estén listas para hablar con los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucran a los padres • Enfatizan la tecnología • Destacan el trabajo en equipo • Enfatizan el equilibrio entre el trabajo y la vida (p. ej., turnos de 12 horas) • Destacan la apertura del liderazgo al diálogo y la discusión (pero solo si es cierto) • Enfatizar la capacitación, las oportunidades de avance profesional y la tutoría.

Las personas nacidas a partir de 1995 se consideran parte de la generación “posmilenio”, también conocida como Generación Z. Aunque existen muchas similitudes con sus homólogos de la Generación Y, según Fisher (2016), las agencias deben enfatizar lo siguiente al seleccionar el personal de la Generación Z:

- cómo el trabajo diario de la agencia contribuye al mundo en general;
- beneficios importantes a corto plazo (los que pueden utilizar en los próximos años; p. ej., permiso parental remunerado); y
- cómo la agencia desarrollará una trayectoria profesional única para el personal en función de las fortalezas e intereses individuales.

Según Beall (2016), “Muchos empleadores predicen que más adolescentes, entre las edades de 16 y 18 años, ingresarán directamente al capital humano, optando por la ruta tradicional de la educación superior y, en su lugar, terminarán la escuela en línea, si es que lo hacen”. Por lo tanto, para atraer a los candidatos a incorporarse como personal de atención directa, es fundamental que las agencias desarrollen estructuras para apoyar a este personal en el logro de sus objetivos profesionales en la justicia juvenil. Beall (2016) también explica que los miembros de la Generación Z tienen expectativas más altas que los de la Generación Y, piensan globalmente y esperan diversidad. Las agencias pueden considerar cuidadosamente estas características únicas y determinar formas eficaces de satisfacer las necesidades de estas personas.

Evaluación del talento (evaluación/selección)

La fase de “Evaluación del talento” se puede dividir en dos componentes principales: Evaluación inicial y entrevistas (telefónicas o presenciales).

La evaluación inicial

La adopción de un proceso de evaluación estandarizado y eficaz permite a las jurisdicciones identificar rápidamente si las personas poseen las competencias y calificaciones básicas necesarias para el trabajo. En última instancia, el uso de un proceso de evaluación reduce la cantidad de candidatos entrevistados, al igual que la cantidad de tiempo que el personal debe dedicar a participar en los paneles de entrevistas. Esto se traduce en un importante ahorro de recursos y costos.

Además de las actividades de evaluación estándar, como pruebas de detección de consumo de drogas, verificación de antecedentes penales, verificación registro de abuso infantil, verificación del historial de conducción y desempeños laborales anteriores (p. ej., acciones disciplinarias o despidos resultantes de acusaciones fundamentadas de acoso o abuso sexual), muchas agencias de justicia juvenil han adoptado evaluaciones computarizadas para seleccionar a los candidatos antes de ofrecer una entrevista. Estas evaluaciones computarizadas evalúan creencias y rasgos de personalidad específicos que se alinean con el campo de la justicia juvenil. Aquí se presentan ejemplos de las herramientas de selección y evaluación. en el

En los últimos años, las investigaciones han destacado la prevalencia de la victimización sexual de jóvenes bajo custodia por parte del personal o los voluntarios (casi el 8 %; Beck, Cantor, Hartge y Smith, 2013). [La Encuesta Nacional de Jóvenes bajo Custodia \(National Survey of Youth in Custody, NSYC\)](#) es una herramienta de recopilación de datos de la población juvenil del Programa Nacional de Estadísticas de Violaciones en Prisiones desarrollado por la Oficina de Estadísticas de Justicia. La NSYC recopila datos de incidentes de agresión sexual en centros juveniles, como lo requiere la Ley de Eliminación de las Violaciones en Prisiones de 2003. Para garantizar que los jóvenes estén seguros mientras están bajo custodia, las agencias también deben considerar el riesgo de perpetración sexual al seleccionar a los posibles candidatos.

[Evaluación Diana Screen](#) es una pantalla de gestión de riesgos de voluntarios o personas antes de la contratación, computarizada y fácil de usar, que ayuda a proteger a los jóvenes del abuso sexual y las violaciones de los límites sexuales. Validada científicamente, la Diana Screen hace una serie de preguntas que identifican a los candidatos que no reconocen los límites sexuales entre los adultos y los niños. La Diana Screen también ayuda a identificar a los candidatos que presentan un mayor riesgo de victimizar sexualmente a los jóvenes.

[La prueba del Oficial de Correccionales Juveniles Ergometrics IMPACT](#) es una herramienta de evaluación previa al empleo basada en video, en la que los candidatos responden a 33 escenarios laborales de la vida real, incluidos encuentros con jóvenes, supervisores y compañeros oficiales. El examen mide la tendencia de un candidato a responder agresivamente

a los comportamientos juveniles; nivel de límites profesionales; uso apropiado de recompensas; tendencias al uso del poder y control; capacidad para ayudar a los jóvenes a aprender de sus experiencias; nivel de compromiso del equipo y capacidad para reconocer los patrones de comportamiento de los jóvenes. La División de Servicios de Justicia Juvenil del estado de Utah utiliza la prueba IMPACT y la ha encontrado útil para seleccionar a los candidatos que no serían adecuados para la agencia.

Entrevistas

Muchas agencias de justicia juvenil utilizan un proceso de evaluación de dos entrevistas. La primera entrevista suele ser telefónica dirigida por una sola persona o un panel de miembros actuales del personal. La segunda entrevista generalmente se realiza en persona (o a distancia utilizando tecnología de videoconferencia). Las segundas entrevistas pueden ser realizadas por un panel de miembros del personal que entrevistan a los candidatos por separado o a varios candidatos simultáneamente.

Independientemente del formato, la entrevista inicial debe verse como una oportunidad para garantizar que el candidato entienda la naturaleza del trabajo. Durante la entrevista inicial, los panelistas de la entrevista deben explicar claramente la misión, la visión, los valores fundamentales de la agencia, el método para trabajar con los delincuentes juveniles, las actividades diarias y los deberes laborales específicos. Varios centros de justicia juvenil han encontrado útil realizar visitas guiadas el día de la entrevista inicial o de la segunda ronda de entrevistas para permitir que los candidatos vean

el espacio habitable residencial. Hacer que el personal de atención directa dirija estas visitas permite a los candidatos hacer preguntas detalladas relacionadas con el trabajo y establecer una conexión con los miembros actuales del personal. Otras agencias utilizan un equipo de jóvenes líderes y personal para dirigir las visitas. Esto brinda la oportunidad de observar la interacción directa de los candidatos con los jóvenes. Algunas jurisdicciones también han adoptado la práctica de realizar entrevistas en la unidad residencial del centro para que los posibles empleados puedan observar las actividades del programa y las interacciones entre el



Un estudio de pruebas de video utilizando la Prueba de Video para Oficiales de Correccionales (Correctional Officer Video Test, COVT) de Ergometrics para el Departamento de Correccionales de Carolina del Norte encontró reducciones en la rotación del personal y el uso de permisos por enfermedad (Spurlin y Swander, 1998). Utilizando una pequeña muestra en Oregón, un estudio similar de la COVT encontró una reducción en la rotación del personal del 73 por ciento y una disminución del uso de permisos por enfermedad del 50 por ciento. Un estudio de seguimiento en Kansas, después de un año de uso de la COVT, encontró que la rotación del personal disminuyó entre un 6 y un 32 por ciento. El informe recomienda investigar más sobre el vínculo entre la selección y las reducciones en la rotación del personal y el uso de permisos (Spurlin y Swander, 1998) ”.

—Nink, 2005

personal y los jóvenes. Las observaciones y la información recopilada a partir de la visita a los centros o las entrevistas en la unidad residencial pueden ayudar a los candidatos a determinar si sienten que son adecuados para el ambiente laboral.

Aunque el proceso de entrevistas puede requerir muchos recursos, es importante que las agencias reconozcan el valor de realizarlas. Se debe recordar a quienes participan en el panel de entrevistas que están ayudando a decidir qué personas serán un activo y llevarán a cabo la misión de la agencia. La perspectiva de que servir como panelista es una oportunidad y un privilegio únicos formará la impresión del entrevistado. Las primeras impresiones son duraderas; por lo tanto, quienes participan en el panel de entrevistas deben presentarse con una mente receptiva y estar listos para determinar quién es el más adecuado.

El proceso de entrevistas tiene como objetivo recopilar información sobre el sistema de creencias del candidato (p. ej., los jóvenes son villanos, víctimas o recursos) y si estas creencias se alinean con la misión y los valores de la agencia. Las preguntas de las entrevistas deben centrarse en destacar los rasgos de la personalidad del candidato, la capacidad para manejar eventos inesperados y la flexibilidad. Clark (2014) ofrece una lista de las características individuales que las agencias deben considerar al desarrollar las preguntas de las entrevistas y seleccionar al personal calificado de atención directa:

- **“Perspectiva equilibrada.** Una visión amplia que equilibra las necesidades actuales y las consideraciones a largo plazo.
- **Visión estratégica.** Capacidad para recopilar y analizar información que conforma una visión general a largo plazo de las prioridades y prevé las posibles necesidades, problemas y oportunidades.
- **Sensibilidad ambiental.** Conocimiento de las tendencias ambientales generales y los efectos de estas tendencias en la unidad de trabajo.
- **Liderazgo.** Capacidad y voluntad de dirigir y gestionar a otros.
- **Flexibilidad.** Apertura a la nueva información, así como tolerancia al estrés y la ambigüedad en la situación laboral.
- **Orientación a la acción.** Capacidad de decisión, toma de riesgos calculada e impulso para hacer las cosas.
- **Enfoque a resultados.** Gran preocupación por el logro de metas y tenacidad para seguir un proyecto hasta completarlo.
- **Comunicación.** Capacidad para expresarse con claridad y autoridad y para escuchar con atención a los demás.

- **Sensibilidad interpersonal.** Autoconocimiento, conciencia del impacto de uno mismo en los demás, sensibilidad ante las necesidades y debilidades de los demás y capacidad para solidarizarse con los puntos de vista de los demás.
- **Competencia técnica.** Conocimiento experto y actualizado de los métodos y procedimientos de la unidad de trabajo”.

Entrevistas de comportamiento basadas en competencias



El personal que no está calificado o que no está adecuadamente capacitado podría tener más probabilidades de tener un comportamiento inapropiado, un desempeño deficiente o podría irse por falta de compromiso”.

—Russo, Woods, Drake y Jackson, 2018, pág. 4

Para evaluar aún más si los candidatos se adaptan bien, muchas agencias de justicia juvenil han adoptado entrevistas de comportamiento basadas en competencias. Las entrevistas de comportamiento basadas en competencias son distintas a las entrevistas tradicionales ya que utilizan escenarios para obtener información sobre cómo un posible candidato responderá a una situación específica. Las entrevistas de comportamiento basadas en competencias permiten a las agencias evaluar si el candidato al empleo tiene el conocimiento y la competencia para realizar el trabajo en lo que se refiere a un ambiente de justicia juvenil.

Las investigaciones han demostrado que las entrevistas basadas en el comportamiento se correlacionan con un desempeño laboral exitoso. En un análisis detallado realizado por Zwell y Michael (2000), las entrevistas del comportamiento mostraron una fuerte correlación con el desempeño laboral ($r = 0.48 - 0.61$). Por el contrario, se demostró que las entrevistas tradicionales tienen una correlación significativamente baja ($r = 0.05 - 0.19$) con el desempeño del personal. El

Anexo 5 presenta detalles adicionales sobre el tipo de método de evaluación utilizado para seleccionar a los candidatos y el desempeño laboral futuro.

Anexo 5. Correlaciones entre los métodos de evaluación y el desempeño laboral

Método de evaluación	Correlación (factor r) ^a
Centros de evaluación	0.65
Entrevistas del comportamiento	0.48–0.61
Pruebas modernas de personalidad	0.39
Referencias	0.23
Entrevistas tradicionales	0.05–0.19

^a Las correlaciones van de 0 a 1. Una correlación más alta (más cercana a 1) indica una relación fuerte. Una puntuación r más cercana a 0 indica que hay poca o ninguna influencia entre el método de evaluación y el desempeño laboral.

La meta de las entrevistas basadas en el comportamiento es descubrir si el candidato tiene los conocimientos, habilidades, comportamientos y otros atributos para responder eficazmente a la realidad del trabajo. Esto se logra haciendo una serie de preguntas que recopilan información sobre cómo el candidato manejó las situaciones en el pasado. Tradicionalmente, las decisiones de contratación se basan en la educación y la experiencia laboral previa del candidato. Aunque la educación y la experiencia laboral son consideraciones importantes, la información sobre la cual un centro toma sus decisiones de contratación es incompleta. La evaluación de otros atributos importantes, como el comportamiento y las habilidades deseadas, llena los vacíos y aumenta las posibilidades de que un nuevo empleado se adapte a las competencias específicas identificadas para el cargo.

El Departamento de Servicios Juveniles de Massachusetts (Massachusetts Department of Youth Services, MA DYS) utiliza las entrevistas de comportamiento basadas en competencias como parte de su proceso de selección de personal. El MA DYS desarrolló una “Biblioteca de competencias” que contiene 40 competencias asociadas con varios tipos de trabajo dentro del sistema de justicia juvenil de Massachusetts. Las competencias se seleccionan en función de las cualidades necesarias para desempeñar con éxito cada cargo. El MA DYS tiene tres niveles de personal de atención directa que trabaja en sus centros de justicia juvenil: Trabajador de grupo I (un cargo de principiante); Trabajador de grupo II (cargo de supervisor) y Trabajador de grupo III (administrador del centro, cargo de supervisor principal en el centro). El Anexo 6 muestra qué competencias están asociadas con cada Trabajador de grupo del MA DYS. La “Biblioteca de competencias MA DYS” completa se puede encontrar en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#)

Anexo 6. Competencias del Trabajador de grupo del MA DYS

Competencias del Trabajador de grupo I	Competencias del Trabajador de grupo II y III
Orientado a la acción	Orientado a la acción
Adaptabilidad	Adaptabilidad
Aprendizaje aplicado	Aprendizaje aplicado
Generación de confianza	Generación de confianza
Comunicación	Comunicación
Manejo de conflictos	Manejo de conflictos
Competencia cultural	Competencia cultural
Enfoque consumidor/cliente	Enfoque consumidor/cliente
Toma de decisiones/resolución de problemas	Toma de decisiones/resolución de problemas
Iniciativa	Delegación de responsabilidad

Conciencia de seguridad	Conciencia de seguridad
Tolerancia al estrés	Tolerancia al estrés
Trabajo en equipo	Liderazgo de equipos

Cuando el centro ha establecido una serie de competencias para un cargo o puesto de trabajo específico, debe decidir en qué competencias enfocarse durante la entrevista. Un método consiste en separar aquellas competencias que se pueden enseñar fácilmente en el trabajo, como la comunicación y el trabajo en equipo, de aquellas competencias que son más intrínsecas a una persona (p. ej., adaptabilidad y tolerancia al estrés). Otro enfoque puede ser seleccionar las competencias que son esenciales para los valores del centro, como el enfoque en el consumidor/cliente y la generación de confianza.

El formato de entrevistas basadas en el comportamiento utiliza preguntas que le piden al candidato para el empleo que describa una situación específica relacionada con la competencia de un trabajo anterior o una experiencia de vida. Además de los rasgos presentados anteriormente por Clark (2014) y por el MA DYS, las agencias pueden considerar recopilar información sobre si los candidatos:

- trabajan bien bajo presión;
- comprenden la importancia de ser justos y coherentes con los incentivos y las consecuencias;
- aportan un enfoque basado en las fortalezas para trabajar con agresores juveniles;
- comprenden el desarrollo cerebral básico de los adolescentes y el impacto del trauma;
- interactúan eficazmente con jóvenes que tienen problemas de salud mental o de comportamiento;
- están disponibles para trabajar los siete (7) días de la semana; horas extras con un período de aviso corto o en las noches, fines de semana o feriados;
- comprenden que pueden estar expuestos a jóvenes que son hostiles y, a veces, peligrosos; y
- se sienten cómodos realizando registros sin ropa, supervisando las duchas, limpiando fluidos corporales y restringiendo físicamente a los jóvenes como último recurso (cuando se les proporciona la capacitación adecuada).

El Anexo 7 presenta ejemplos de las preguntas de entrevistas relacionadas con las competencias seleccionadas de la Biblioteca de Competencias del MA DYS. Aunque estas preguntas proporcionan una estructura, las jurisdicciones deben desarrollar competencias basadas en sus necesidades únicas y responsabilidades laborales. El MA DYS califica las respuestas del candidato usando una escala de Likert: (1) Sin evidencia de competencia, (2)

Competencia marginal, (3) Competente, (4) Supera o (5) Supera en gran medida. Esta información es documentada por los panelistas de las entrevistas usando las plantillas del MA DYS.

Anexo 7. Preguntas de entrevista de ejemplo de la Biblioteca de Competencias del MA DYS

Área de competencia	Competencia/Atributo	Preguntas para la entrevista
Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza estilos y técnicas interpersonales apropiados para reducir la tensión o el conflicto entre dos o más personas Es capaz de evaluar situaciones rápidamente Es capaz de identificar intereses comunes Facilita la resolución 	<p>Hábleme de un momento en el que trató o trabajó de cerca con una persona difícil o enojada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles fueron las circunstancias? ¿Cómo las manejó? ¿Cuál fue el resultado?
Generación de confianza	<ul style="list-style-type: none"> Interactúa con otros de una manera que les genere confianza en los motivos y la representación de uno y en los de la organización Es visto como directo y confiable Mantiene la confidencialidad y cumple promesas y compromisos 	<p>Hable de una situación en el trabajo en la que se ganó la confianza de un compañero de trabajo que inicialmente se resistió a sus esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> Describa las circunstancias. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Participa activamente y contribuye como miembro de un equipo para lograr los objetivos del equipo Trabaja conjuntamente con otros miembros del equipo Involucra a otros Comparte información, según corresponda Comparte el crédito por los logros del equipo 	<p>Hable sobre un momento en el que tuvo que trabajar en estrecha colaboración con alguien cuya personalidad era muy diferente a la suya. Cuénteme más sobre la situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hizo exactamente? ¿Cómo le resultó? ¿Qué otros problemas encontró? ¿Qué hizo para abordar esos problemas?

La coherencia por parte del Gerente de Contratación y los Panelistas de Entrevistas es importante en las entrevistas basadas en el comportamiento. Los entrevistadores deben hacer las mismas preguntas a todos los candidatos, utilizando las mismas palabras, el mismo orden y el mismo sistema de calificación. El uso de preguntas estandarizadas asegura una comparación precisa y que los candidatos para el empleo sean evaluados de manera justa. Idealmente, el mismo gerente de contratación o personas del panel de entrevistas realizarían todas las entrevistas para un solo cargo, a fin de garantizar aún más la coherencia en las calificaciones.

Como nota final, las entrevistas de comportamiento basadas en competencias son diferentes de los enfoques tradicionales. Por lo tanto, el gerente de contratación y las personas del panel de entrevistas deben estar capacitados en el proceso de entrevistas estructuradas, lo que incluye cómo hacer preguntas basadas en el comportamiento y plantear preguntas de seguimiento. La entrevista de comportamiento basada en competencias es una metodología probada en el tiempo para mejorar los resultados de la contratación. Para que sea una herramienta de selección eficaz, un centro debe estar preparado para dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para la planificación, capacitación e implementación exitosa dentro de la organización.

Involucrar al talento (contratación/incorporación)

La fase final del proceso de contratación es involucrar al talento. Según Aberdeen Group (Willyerd, 2012), “el 86 % de los nuevos empleados deciden quedarse o irse de una compañía dentro de sus primeros seis meses y los nuevos empleados tienen un 69 % más de probabilidades de quedarse más de tres años si experimentan una incorporación bien estructurada” (pág. 1). Russo *et al.* (2018) definen la incorporación como los “procesos para acostumbrar al nuevo personal a la organización y capacitación laboral inicial para prepararlos para sus nuevos deberes” (pág. 3).

La Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association) ha identificado tres factores clave, relacionados con la contratación/incorporación, que pueden contribuir con la voluntad de un candidato para el trabajar con una agencia (Tate, 2000, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009). Estos son:

- falta de comentarios sobre el estado de la solicitud;
- el siguiente paso del proceso no está claro; y
- el proceso es demasiado complicado y engorroso.

Muchas organizaciones requieren una verificación de antecedentes exhaustiva y tienen prácticas de contratación laboral prolongadas. Es fundamental que las agencias tengan un proceso claro y eficaz para contratar e incorporar al personal nuevo, a fin de minimizar el tiempo entre la presentación de la solicitud, las pruebas/evaluación y la incorporación. Un proceso eficaz ayudará a evitar que los candidatos pierdan el interés. La comunicación continua con los candidatos es fundamental. Un



CONSEJO

La Oficina de Servicios de Justicia Juvenil del Departamento de Servicios Humanos del Estado de Pennsylvania (Pennsylvania Bureau of Juvenile Justice Services, PA BJJS) utiliza un programa de aprendices de atención directa. Este programa permite a la PA BJJS seleccionar y contratar candidatos que pueden no cumplir con todas las calificaciones. Cuando los aprendices terminan el programa, son colocados en un cargo de atención directa de principiante. De manera similar, el Departamento de Correccionales Juveniles de Idaho tiene un programa de aprendices de técnicos de rehabilitación de 6 a 12 meses, que capacita a los candidatos que pueden no cumplir con los requisitos de experiencia de la agencia. Estos programas de capacitación abren un nuevo grupo de posibles contrataciones que, de otro modo, no habrían tenido la oportunidad de seguir una carrera en la justicia juvenil.

enfoque a considerar es un sistema en línea, en el que los candidatos pueden verificar periódicamente el estado de su solicitud. Este proceso también puede incluir que un miembro del personal esté disponible para responder las preguntas de los candidatos y “venderles” los beneficios de trabajar en el campo de la justicia juvenil. Mantener el contacto con los candidatos prioritarios ayudará a establecer una conexión humana con la agencia y aumentará la probabilidad de conseguir candidatos deseados. Los centros también pueden considerar la posibilidad de asociarse con otros centros de justicia juvenil, a través de sistemas de gestión de información y aplicaciones comunes. Russo *et al.* (2018) explican que esto permite a los candidatos enviar una solicitud que puede llegar a múltiples agencias y, en última instancia, permite que los centros, con presupuesto limitado, compartan recursos y aumenten su grupo de talentos. También puede permitir que se transfieran los procesos de evaluación y prueba, siempre que las evaluaciones cumplan con las políticas de todos los centros.

Las agencias deben hacerse tres preguntas durante el proceso de incorporación:

1. ¿Cómo damos la bienvenida a los empleados nuevos?
2. ¿Cuál es el proceso de capacitación y orientación?
3. ¿Cómo los gerentes apoyan al personal?

Minor *et al.* (2011) examinaron los factores predictivos que influyen en la rotación laboral temprana en el personal de atención directa del Departamento de Justicia Juvenil de Kentucky. El estudio incluyó a 475 miembros del personal de 13 cohortes de personas que habían terminado la academia de capacitación. Los investigadores descubrieron que “del personal que renunció, el 61.3 % lo hizo dentro de los primeros 6 meses posteriores a su graduación. Más del 87 % de las renuncias se produjeron en los primeros 9 meses posteriores a la graduación” (Minor *et al.*, 2011, pág. 66). Los investigadores también encontraron que el tiempo promedio para la renuncia es de 140 días (menos de 5 meses). Estos resultados proporcionan evidencia de que la creación de un ambiente de apoyo para el personal nuevo, particularmente en el primer año de empleo, es fundamental para la retención. Las agencias pueden considerar la creación de un programa de tutoría formal en el que un veterano designado se mantenga en contacto con un empleado nuevo durante el primer año. El tutor ayuda al personal nuevo a explorar las responsabilidades laborales y responde sus preguntas.

Como se mencionó anteriormente, las investigaciones indican que sentirse conectado con los compañeros de trabajo es un factor importante que influye en la satisfacción laboral y, en consecuencia, en la retención. Willyerd (2012) sugiere la creación de una comunidad en línea para los empleados nuevos. El autor explica que este foro permite que “los empleados nuevos se conecten, publiquen fotos o videos, hablen sobre pasatiempos, consigan consejos y sugerencias de los empleados recientes que ya están en la compañía y formen conexiones con

decenas de personas” (pág. 2) antes de su primer día. Willyerd explica además que la creación de esta comunidad es un mecanismo para albergar “la inteligencia colectiva de cientos de personas reunidas a lo largo del tiempo, lo que permite que los empleados nuevos accedan a un rico depósito de conocimientos: wikis de acrónimos, documentos colaborativos, actualizaciones del estado de los proyectos” (pág. 2).

Los primeros días de un empleado nuevo pueden tener una gran influencia en la forma en la que percibe el ambiente laboral. Las agencias deben crear un clima acogedor. Las estrategias rápidas para promover una cultura de bienvenida incluyen enviar un memorando a todo el personal con fotografías y biografías breves de los miembros nuevos del personal y alentar al personal veterano a presentarse a los miembros nuevos del equipo. Las jurisdicciones deben solicitar al personal sus ideas sobre la mejor forma de dar la bienvenida a los miembros nuevos del equipo.

Incorporación y capacitación básica

Los Estándares de capacitación de los correccionales juveniles de la Asociación Estadounidense de Correccionales (American Correctional Association, ACA) y la Capacitación de trabajadores sociales juveniles (4-JCF-6E-08) requieren 40 horas para la orientación de empleados nuevos y 120 horas de capacitación dentro del primer año de empleo (Clark, 2014). Los temas de capacitación incluyen procedimientos de seguridad, prevención de suicidios, uso de la fuerza, redacción de informes, habilidades de comunicación, derechos y responsabilidades de los jóvenes, supervisión de delincuentes juveniles, relaciones interpersonales, código de ética y abuso y agresión sexual, entre otros.

La capacitación de incorporación es fundamental para el personal de atención directa. Se espera que los nuevos empleados modelen un comportamiento positivo y ayuden a los jóvenes a desarrollar habilidades de superación, sociales y para la vida mientras mantienen la seguridad del centro. El personal nuevo está encargado de brindar servicios de rehabilitación mientras aprende las diversas políticas y procedimientos que rigen la administración y las operaciones del centro. Además, muchas jurisdicciones capacitan a los empleados nuevos en otros temas relacionados con la justicia juvenil, como el desarrollo del cerebro de los adolescentes, el desarrollo positivo de los jóvenes y la atención basada en el trauma. La capacitación básica proporciona la base para que los empleados nuevos adquieran las habilidades y el conocimiento para realizar su trabajo y promueve una comprensión más profunda de las implicaciones legales, clínicas y de seguridad de sus acciones.

Todas las agencias de justicia juvenil brindan algún tipo de capacitación básica a los empleados nuevos, aunque la duración y el contenido varían ampliamente. A los fines de esta discusión,

este kit de herramientas clasifica la capacitación del personal nuevo de atención directa en cuatro categorías:

1. **Resumen de justicia juvenil:** misión y valores de la agencia, características de los jóvenes involucrados en la justicia juvenil, atención informada sobre el trauma, desarrollo juvenil positivo, desarrollo cerebral de los adolescentes y estándares de conducta
2. **Relaciones con el personal y los jóvenes:** Ley de Eliminación de las Violaciones en Prisiones; conciencia de pandillas; interacciones entre armas de fuego, jóvenes y personal; la resolución de conflictos; el manejo del estrés o bienestar del personal y confidencialidad
3. **Operaciones y gestión de centros:** registros, contrabando, recuento y movimiento de clientes, uso de la fuerza, confinamiento en las salas, seguridad contra incendios, respuesta ante situaciones de rehenes y disturbios grupales
4. **Programación y operaciones de los centros:** servicios clínicos y de salud, manejo del comportamiento, desescalamiento, alternativas al aislamiento, métodos informados sobre el trauma, CPR y primeros auxilios, y documentación.

Algunas agencias estructuran la capacitación de empleados nuevos como una capacitación previa que debe realizarse antes de trabajar con los jóvenes. Otras jurisdicciones dividen los módulos en segmentos y permiten al personal nuevo la oportunidad de observar o hacer seguimiento al personal veterano entre los módulos. Por ejemplo, la capacitación para empleados nuevos del MA DYS incluye 1 semana de capacitación en el aula; una segunda semana que incluye 4 días de formación en el trabajo y 1 día en el aula; y una tercera semana de capacitación en el aula que incluye un resumen de los módulos de la capacitación laboral. Este método proporciona al personal los conocimientos y las habilidades básicas para realizar sus funciones, al mismo tiempo que les brinda una oportunidad para que observen y apliquen los conceptos. Exigir una última semana en el aula después de la experiencia en el sitio permite a los empleados nuevos integrar la información aprendida en su trabajo diario.

Como se mencionó antes, los programas de tutores pueden basarse en la capacitación de empleados nuevos al brindar apoyo y conexiones a compañeros y aumentar las posibilidades de que un empleado nuevo se convierta en un miembro competente del equipo y se quede a largo plazo.

El recurso más valioso de un centro de justicia juvenil es un capital humano capacitado y comprometido. Para garantizar que el personal conserve las herramientas para brindar los servicios de rehabilitación de manera efectiva, promover la seguridad de los centros y mantenerse al día con las mejores prácticas, la mayoría de las agencias o centros de justicia juvenil requieren que el personal de atención directa complete capacitaciones continuas proporcionadas a través de la capacitación anual obligatoria en el servicio. Estas capacitaciones

pueden enfocarse en las políticas de la agencia y actualizar al personal en áreas críticas como técnicas de desescalamiento, atención basada en el trauma, desarrollo del cerebro de los adolescentes y la misión y valores de la agencia. Aunque la formación continua requiere recursos importantes, las agencias deben reconocer el impacto significativo que tiene la capacitación continua en la confianza de un miembro del personal. En última instancia, sentirse competente influye en la idea de un miembro del personal de permanecer en la agencia.

Selección y contratación de líderes de alto nivel

Aunque este kit de herramientas se centra en el personal de atención directa, es importante mencionar la selección y contratación de personas para cargos de alto nivel (p. ej., superintendente del centro, superintendente asistente, director ejecutivo). Los miembros del personal de alto nivel son responsables de atender a los jóvenes, apoyar y retener al personal y liderar el cambio cultural dentro de la organización. Si bien la selección de personal de atención directa es un problema, encontrar gerentes calificados y miembros para el equipo ejecutivo puede presentar un problema aún mayor. Debido a que este tema está “fuera de ámbito” y solo se analiza brevemente en este kit de herramientas, los autores recomiendan a los lectores recopilar información adicional sobre cómo seleccionar, contratar y retener líderes de alto nivel de calidad. Dos recursos a considerar son:

- [La publicación del Instituto Nacional de Correccionales, *Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Executives and Senior-Level Leaders \(2005\)*\(Competencias de liderazgo de correccionales para el siglo XXI: Ejecutivos y Líderes de alto nivel \(2005\)](#)
- [La publicación del Instituto Nacional de Correccionales, *Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Manager and Supervisor Levels \(2006\)*\(Competencias de liderazgo de correccionales para el siglo XXI: niveles de Gerente y Supervisores \(2006\)](#)

Las publicaciones identifican nueve categorías o series de competencias para líderes de alto nivel. Estos incluyen la autoconciencia; ética y valores; visión y misión; pensamiento estratégico; gestión del entorno externo; poder e influencia; planificación estratégica y gestión del desempeño; colaboración; y formación de equipos (Clark, 2014). Estos recursos describen las características de los líderes eficaces y brindan información valiosa sobre las habilidades y comportamientos clave necesarios para ser un líder exitoso. Esta información puede ayudar a las agencias a desarrollar preguntas de comportamiento basadas en competencias para usar al entrevistar a candidatos para el liderazgo de alto nivel.

Las jurisdicciones deben considerar la posibilidad de crear un panel de contratación diverso, que incluya miembros de distintas disciplinas, al seleccionar miembros del personal de alto nivel. Los panelistas pueden incluir un miembro de defensa juvenil, un administrador del

sistema judicial, un empleado de recursos humanos de alto nivel y socios de agencias (p. ej., un proveedor residencial comunitario contratado, médicos de salud mental o administradores de educación). El panel o comité de entrevistas sería responsable de aprobar a dos o tres candidatos y recomendar que estas personas sean entrevistadas por el responsable de la toma de decisiones. Tener un panel de entrevistas diverso promueve la colaboración y proporciona una visión amplia y objetiva de los candidatos.

En muchas jurisdicciones, los puestos de alto nivel se designan y, por lo tanto, están sujetos a un proceso de contratación diferente. Sin embargo, deben permanecer fijos varios pasos centrales en el proceso, incluido el examen cuidadoso de la descripción del cargo, para asegurarse de que refleje con precisión los deberes de este y determinar qué cualidades de liderazgo son esenciales para dicho cargo. Además, las entrevistas deben basarse en las competencias y brindar una oportunidad para que los candidatos demuestren sus “habilidades sociales” (p. ej., comunicación, atmósfera de equipo, manejo de acciones disciplinarias).

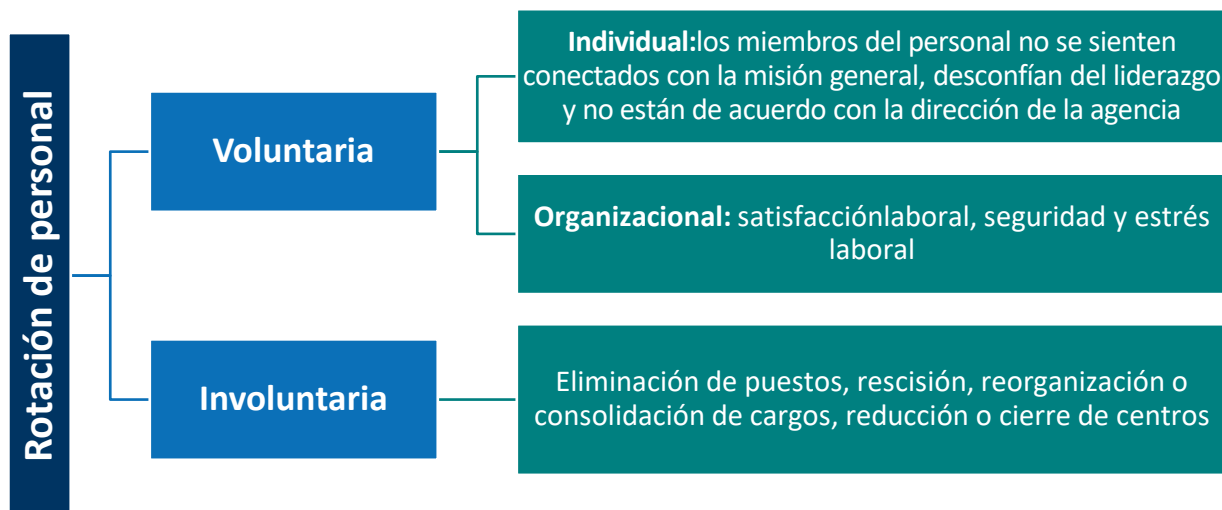
Los lectores deben explorar los recursos antes mencionados para obtener más orientación sobre la selección para puestos de alto nivel.

RETENCIÓN DE PERSONAL CALIFICADO

Russo *et al.* (2018) definen la retención como “problemas, procesos y estrategias que promueven u obstaculizan la capacidad de una agencia para retener el personal de calidad, como la cultura organizacional; retroalimentación y reconocimiento continuos; formación y desarrollo; oportunidades de ascenso; y medidas para abordar la seguridad, la salud, el bienestar y la moral del personal” (pág. 3).

La retención de personal puede considerarse lo opuesto a la rotación, que los investigadores sociales, a menudo, separan en dos categorías distintas: la rotación voluntaria o involuntaria. La retención del personal es un rompecabezas complejo que tiene muchos factores contribuyentes y muchas soluciones complejas. Como se describió anteriormente, la cultura de la agencia y de los centros desempeña una función importante en la retención del personal calificado. Las razones por las que el personal se queda o deja sus trabajos se pueden organizar en dos componentes: factores organizacionales e individuales (Mikyuck y Cleary, 2016). Las investigaciones demuestran que los factores organizacionales que pueden influir en la decisión de una persona de permanecer en su cargo incluyen la satisfacción laboral, la seguridad y el estrés laboral. Los factores individuales incluyen que los miembros del personal no se sientan conectados con la misión general, desconfíen del liderazgo y no estén de acuerdo con la dirección de la agencia (Mikyuck & Cleary, 2016) (Anexo 8).

Anexo 8. Factores que influyen en la rotación del personal



En un estudio de Mikytuck y Cleary (2016), los investigadores utilizaron entrevistas de salida para examinar la rotación voluntaria durante un período de estudio de 3 años ($N = 173$) en el sistema de justicia juvenil de un estado. Los resultados destacaron varios factores organizacionales que contribuyen con la decisión de una persona de quedarse o irse. Los factores organizacionales incluyeron compensación financiera o salario, horas de trabajo, percepción de seguridad, supervisión, ascensos u oportunidad de ascensos y asignaciones laborales. Los resultados del estudio fueron consistentes con el cuerpo más amplio de literatura de correccionales, que muestra:

- El personal de atención directa y el personal de atención indirecta dejan una organización por diferentes motivos. Mikytuck y Cleary (2016) encontraron que las razones principales por las que los oficiales de las correccionales juveniles abandonaron voluntariamente sus cargos fueron el resultado de preocupaciones de seguridad y el deseo de buscar oportunidades de educación superior. Por el contrario, el personal de atención indirecta se fue, con mayor frecuencia, debido a su jubilación.
- La satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación real. El personal de atención directa de los correccionales estaba muy insatisfecho con el hecho de que la administración no alineara sus comportamientos y prácticas con la misión y los valores de la agencia (Mikytuck y Cleary, 2016).
- “El pago inadecuado, el reconocimiento limitado y las pocas oportunidades de crecimiento profesional y ascenso están asociados con una mayor insatisfacción en el personal de correccionales... sin embargo, esta insatisfacción no predijo significativamente la rotación” (Minor *et al.*, 2009, citado en Mikytuck y Cleary, 2016, pág. 53).

Las investigaciones demuestran que, aunque la compensación financiera es parte de la ecuación, a menudo, no es la razón principal por la que los empleados se van. De hecho, los factores organizacionales desempeñan la función principal en la retención del personal y la rotación voluntaria. Branham (como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009) encontró que las encuestas de casi 20,000 trabajadores del sector privado de 18 industrias diferentes indicaron que entre el 80 % y el 90 % de los empleados se van por razones no relacionadas con el dinero; en su lugar, se van debido a los deberes laborales, el supervisor o gerente, el ambiente laboral y la cultura de la agencia y el centro. En otro estudio de 1,000 empleados realizado por Kovach (como se cita en Nink, 2010), los investigadores encontraron que, aunque los supervisores creen que los empleados califican los buenos salarios como su máxima prioridad, los datos de la encuesta mostraron que los empleados enumeran los buenos salarios como el número cinco. De hecho, “los empleados estaban más interesados en un trabajo interesante, el agradecimiento, la participación y la seguridad laboral” (Nink, 2010, pág. 6). Un estudio realizado por Management and Training Corporation también encontró resultados similares: el salario no se identificó entre los cinco elementos principales valorados por el personal de seguridad (Conner, 2001, como se cita en Nink, 2010).

Estos hallazgos sugieren que las agencias pueden intervenir y mejorar la retención del personal abordando estratégicamente los problemas de cultura de la agencia, en particular, asegurando que los gerentes apoyen al personal. Además, el personal, especialmente los de la generación Y, tiene dificultades al sentir que no tienen poder. Bonner (2017) encontró que aproximadamente el 55 % de los oficiales de las correccionales en una jurisdicción cree que “tienen poca o ninguna voz sobre lo que sucede en su trabajo y carecen de información sobre las decisiones que los afectan” (pág. 9). Muchos desean una carrera en la que se sientan valorados e involucrados en las



La satisfacción laboral habla de la adecuación entre una persona y su trabajo (Stohr et al., 1992). Tiene sentido que cuando la adecuación es fuerte y a los trabajadores les gusta su trabajo, será menos probable que tengan la intención de irse. En especial, este es el caso cuando las personas a las que les gusta su trabajo particular, además se adaptan bien y están comprometidas afectivamente con la organización más grande para la que trabajan”.

—Lambert et al., 1999; Stohr et al., 1992, como se cita en Matz et al., 2013, págs. 125–126



Un estudio de Development Dimensions International encontró que los empleados consideran la capacidad de una organización para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida, la confianza, una buena relación con el jefe y un trabajo significativo como los factores primordiales en su decisión de continuar con el empleo.⁴² Ese mismo estudio encontró que tres cuartas partes de los empleados encuestados cree que la calidad de las relaciones de supervisión y la capacidad de los empleados para establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar son muy importantes para la retención.

—Nink, 2010, pág. 5

decisiones, políticas y procedimientos de la organización. Dar voz al personal puede ser de gran ayuda para promover un capital humano comprometido.

Lambert (2004, como se cita en Wells *et al.*, 2016) encontró que la satisfacción laboral tiene una relación positiva significativa con el compromiso organizacional. Explica que el personal que está muy satisfecho con su trabajo tiende a ver la organización en términos favorables, lo que promueve un vínculo más fuerte con la agencia (Wells *et al.*, 2016). Por lo tanto, “el mayor desafío de la retención no es cómo reducir la rotación. En su lugar, se trata de cómo crear un compromiso tan profundo y unificado con la visión organizacional que los empleados se nieguen a romper ese vínculo” (Stinchcomb *et al.*, 2009, pág. 7).

De manera similar, Matz *et al.* (2013, como se cita en Wells *et al.*, 2016) corroboran otros estudios de investigación que indican que la intención de irse de un miembro del personal se puede reducir al promover la satisfacción laboral, implementar estrategias para aumentar el compromiso organizacional, brindar al personal una mayor participación en las decisiones y reducir el estrés laboral. Más específicamente, Matz *et al.* (2013) sugieren que las organizaciones dirigen sus esfuerzos de mejora a “las percepciones del personal sobre la supervisión, la comunicación organizacional y los compañeros de trabajo” (pág. 127). Los investigadores explican cuando la satisfacción laboral del trabajador y un fuerte compromiso organizacional están presentes, el personal:

- a. “Tiene percepciones más favorables sobre la supervisión que reciben.
- b. Cree que las expectativas y responsabilidades se comunican de una manera que estimula la motivación del personal y promueve la identificación con la agencia; y
- c. Ve a sus compañeros de trabajo como confiables, fiables y dignos de confianza” (Matz *et al.*, 2013, pág. 127).

Varios estudios de investigación demuestran que la creciente participación del personal en las decisiones de los centros o agencias más grandes influye positivamente en la satisfacción laboral. Minor *et al.* (como se cita en Wells *et al.*, 2016) sugieren la creación de grupos asesores de personal. El personal de atención directa es experto en muchos problemas de los centros y puede identificar los problemas existentes y desarrollar soluciones efectivas.

Lambert *et al.* (2016, como se cita en Wells *et al.*, 2016) mantienen una fuerte correlación entre el apoyo administrativo y supervisor con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los autores afirman que un factor que influye en la retención del personal es la capacidad del gerente de escuchar con sinceridad sus inquietudes y reconocer al personal siempre que sea posible. Los autores explican:

Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) señalaron que “el elogio indiscriminado dado a todos los empleados u otras fachadas fácilmente penetrables de falsa aprobación por parte de agentes de la organización reduce el apoyo organizacional percibido” (pág. 504). Además, los supervisores, gerentes y administradores deben participar en la justicia transaccional. La justicia transaccional significa ser honesto y comunicativo con los empleados y tratarlos con respeto y dignidad. (Lambert *et al.*, 2007, como se cita en Wells *et al.*, 2016, págs. 1574-1575)

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo abierto, transparente y solidario desempeña una función importante en el cambio cultural y, en última instancia, en la retención del personal. Gregory P. Smith, autor de *Here Today, Here Tomorrow: Transforming Your Workforce from High Turnover to High-Retention (Aquí hoy y aquí mañana: transformación de su capital humano de la alta rotación a la alta retención)* (2001, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009), describe ocho elementos críticos comunes a las agencias que experimentan una baja rotación de personal. Estos son:

- “un sentido claro de dirección y propósito;
- gestión solidaria;
- beneficios y horarios flexibles adaptados a las necesidades de las personas;
- comunicación abierta;
- un ambiente laboral cargado;
- gestión del rendimiento;
- recompensa y reconocimiento; [y]
- capacitación y desarrollo” (pág. 87).

Las jurisdicciones deben considerar y abordar cuidadosamente cada uno de estos elementos al desarrollar una estrategia integral de desarrollo del capital humano. Las agencias deben preguntarse: ¿cómo estamos demostrando actualmente cada uno de estos elementos? ¿Qué podemos hacer para mejorar en esta área? ¿Qué pasos específicos debemos dar para crear un ambiente laboral que refleje estos elementos? Como parte de este proceso, es importante recopilar ideas del personal de atención directa sobre las estrategias eficaces en cada una de estas áreas.

Smith (2001, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009) ofrece información adicional sobre cómo la gestión de la agencia puede influir en la retención del personal. En su investigación, Smith

APORTE CLAVE:

- ✓ La intención de irse de un miembro del personal se puede reducir al promover la satisfacción laboral, implementar estrategias para aumentar el compromiso organizacional, brindar al personal una mayor participación en las decisiones y reducir el estrés laboral (Matz *et al.*, 2013, como se cita en Wells *et al.*, 2016, pág. 1558).
- ✓ Dirigir los esfuerzos de mejora a “las percepciones del personal sobre la supervisión, la comunicación organizacional y los compañeros de trabajo” (Matz *et al.*, 2013, pág. 127).

explica los factores relacionados con la gestión que influyen en los motivos por los cuales las personas dejan sus funciones:

- La gerencia exige que una persona haga el trabajo de dos o más personas, lo que resulta en días más largos.
- La administración no permite que el personal de atención directa tome decisiones ni sean propietarios.
- La gerencia se reorganiza constantemente, cambia a las personas y cambia de dirección.
- La gerencia no se toma el tiempo para aclarar metas y decisiones.
- La gerencia muestra favoritismo; y
- La gerencia crea una estructura rígida y, al mismo tiempo, predica el trabajo en equipo y la cooperación.

Por lo tanto, las agencias deben examinar rigurosamente la cultura actual e identificar los pasos específicos que se alinean con las mejores prácticas y la misión de la agencia. También es fundamental establecer expectativas claras para los supervisores y proporcionarles las herramientas necesarias para administrar de una manera que conduzca a retener al personal calificado.

Consideraciones generacionales

Al igual que en la selección de personal, la investigación demuestra que las diferencias generacionales deben tenerse en cuenta al desarrollar estrategias para la retención del personal. Un estudio de [Gallup Research](#) exploró por qué las personas de la generación Y abandonan sus cargos con más frecuencia que otras generaciones. Entre las explicaciones están:

- “Las personas de la generación Y no desean revisiones anuales, desean conversaciones continuas. La forma en que las personas de la generación Y se comunican (mensajes de texto, tweets, Skype, otros) ahora es en tiempo real y continua. Las revisiones anuales ya no funcionan” (Clifton, 2016).
- “Las personas de la generación Y no desean mejorar sus debilidades, desean desarrollar sus fortalezas” (Clifton, 2016); por lo tanto, las agencias deben minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas cuando sea posible); y
- las personas de la generación Y consideran que su trabajo tiene un propósito mayor y, por lo tanto, se preguntan: “¿Esta organización valora mis fortalezas y mi aporte?” ¿Esta organización me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días?” (Clifton, 2016).

Anexo 9. Estrategias para atraer y retener al personal de la generación X, generación Y y generación Z

Estrategias a considerar

Generación X (1965–1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Conviértalos en líderes incrementando sus series de habilidades a través de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. • Ofrezca autonomía y evite la microgestión o el uso del miedo como táctica de motivación. • Brinde flexibilidad en el lugar de trabajo. • Sea genuino y directo y haga que las interacciones tengan un propósito.
Generación Y (1980–1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcione un método de tutoría e instrucción para la supervisión. • Cuide sus objetivos personales y profesionales y comprométase a ayudarlos a alcanzarlos. • Proporcione estructura: metas, plazos, asignaciones bien definidas y factores de éxito para abordar su orientación al logro. • Haga que el trabajo sea significativo, conectando el trabajo con una misión más amplia. • Involucre las redes sociales como plataformas de comunicación, colaboración, aprendizaje y desarrollo. • Bríndeles oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades en un proyecto o tarea visible. • Hágales comentarios frecuentes y productivos. • Promueva las oportunidades de servicio voluntario.
Generación Z (a partir de 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Considere la experiencia laboral en lugar de la educación, ya que muchas personas optan por no ir a la universidad y adquirir las habilidades que necesitan en el capital humano. • Utilice la tecnología para respaldar los esfuerzos de comunicación: teléfonos móviles, en lugar de correo electrónico. • Encuentre oportunidades para hacer énfasis en marcar la diferencia: la responsabilidad social corporativa.

Fuentes. Colligan (2013a, 2013b) y la Escuela de Administración de Empresas Kenan-Flagler de la University of North Carolina (2014).

Instrucción y apoyo

En última instancia, es responsabilidad de la agencia proporcionar los recursos necesarios para que el personal nuevo tenga éxito. Esto incluye la supervisión constante con el gerente de una persona. Se debe proporcionar supervisión individual semanalmente y desde el momento en

que se contrata a un empleado. Durante las sesiones de supervisión semanales, los gerentes deben hablar sobre cómo se siente el empleado sobre el ambiente laboral; establecer y revisar metas profesionales a corto y a largo plazo; conversar sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal; solucionar problemas y responder a cualquier pregunta. Las sesiones individuales son una oportunidad para que los supervisores brinden retroalimentación sobre el desempeño laboral y conversen sobre las áreas de mejora. Además, la instrucción en el momento debe realizarse durante toda la jornada laboral. Los gerentes que brindan orientación específica sobre métodos eficaces para trabajar con jóvenes, el uso de técnicas de desescalamiento, la aplicación de incentivos y consecuencias y otras áreas importantes, garantizan que el personal pueda aplicar las herramientas en las que fue capacitado. Muchas agencias realizan una evaluación de desempeño semestral que describe los objetivos individuales y mide las habilidades y capacidades del empleado. Las evaluaciones de desempeño brindan a los miembros del personal información sobre las fortalezas y áreas de mejora y permiten que un supervisor capacite al personal durante todo el año.

El [kit de herramientas de planificación y evaluación del desarrollo](#) del Instituto Nacional del Capital Humano para el Bienestar Infantil (National Child Welfare Workforce Institute, NCWWI) (consulte la hoja de trabajo J) ofrece información adicional relacionada con la supervisión eficaz de una persona o grupo. Con herramientas de supervisión eficaces, los gerentes y el personal de atención directa se sienten más seguros de sus habilidades, lo que en última instancia, fomenta interacciones más efectivas entre el personal y los jóvenes. Los autores del NCWWI también sugieren que las agencias brinden “capacitación formal en el servicio y desarrollo profesional continuo a los supervisores, con respecto a la implementación del sistema de gestión del desempeño de la agencia, las políticas y los procedimientos de RR. HH.” (National Child Welfare Workforce Institute, 2018). Como se mencionó anteriormente, se ha demostrado que la supervisión eficaz está altamente correlacionada con la retención del personal.

Se pueden encontrar listas de verificación específicas para ayudar a las agencias a mejorar la retención de personal en el artículo de Stinchcomb *et al.* (2009) en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#).

La función del bienestar y la seguridad del personal

Bienestar del personal

Una función básica del personal de atención directa es interactuar con los jóvenes y las familias en riesgo. Los cargos de atención directa requieren que el personal mantenga la seguridad y protección del centro, mientras ayuda a rehabilitar a los jóvenes a través de modelos a seguir y desarrollo de habilidades. La mayoría de los jóvenes colocados en un centro de justicia juvenil han experimentado o han estado expuestos a eventos traumáticos. “Un estudio encontró que

el 93 % de los jóvenes bajo custodia tuvieron al menos un incidente traumático; más de la mitad había experimentado un trauma seis o más veces” (Boesky, 2014). De manera similar, el personal de las instalaciones de justicia juvenil está expuesto, con frecuencia, a eventos traumáticos, como contener a los jóvenes, observar peleas violentas o agresiones entre los jóvenes, intervenir físicamente entre los jóvenes que están peleando, intentos de suicidio de jóvenes, entre otros. Este trauma puede exacerbarse por otros factores estresantes, como las horas extras obligatorias, las investigaciones internas de violaciones de políticas y la realización de tareas administrativas. La exposición a tales niveles de trauma y estrés puede provocar un trauma secundario, estrés postraumático, desgaste por empatía y agotamiento para el personal de atención directa. Las agencias deben reconocer y responder a esta realidad.

El Dr. Chris Branson de la Facultad de Medicina de la New York University, experto nacional en traumas, ha realizado estudios para examinar el impacto del trauma en el personal de justicia juvenil. Durante la reunión del Instituto de Liderazgo del CJA 2018, el Dr. Branson ofreció orientación práctica a las agencias cuando trabajaba con el personal expuesto a traumas en el lugar de trabajo. Algunos de estos consejos incluyen:

- Librar al personal de su puesto inmediatamente después de un incidente grave, como un intento de suicidio o una agresión, para que tenga tiempo de relajarse.
- Como parte de los procedimientos formales de las sesiones de análisis y reflexión, hacer un seguimiento con el personal para preguntar cómo se sienten y qué necesitan. El proceso de las sesiones de análisis y reflexión debe estar disponible para todo el personal, no solo para aquellos directamente involucrados en el incidente, y debe incluir recordar al personal los posibles síntomas que pueden experimentar y el apoyo que tienen a su disposición; no obligar a las personas a hablar; y no hacer un resumen detallado del evento significativo.
- Incluir en la capacitación previa al empleo el impacto del trauma en los jóvenes y en el personal, habilidades específicas para responder a los jóvenes y habilidades para que el personal maneje su propio estrés y trauma. Considerar utilizar un plan de estudios formal como Think Trauma: A Training for Staff in Juvenile Justice Residential Settings (Pensar en el trauma: una capacitación para el personal en entornos residenciales de justicia juvenil) desarrollada por la Dra. Monique Marrow.
- Crear grupos de apoyo entre pares y ofrecer reuniones voluntarias para que el personal de atención directa se reúna y practique las habilidades relacionadas con su propio trauma (p. ej., reconocer signos de trauma, saber cuáles son sus propios desencadenantes, pasos para trabajar con el trauma).
- Brindar capacitación formal a los supervisores sobre la mejor manera de responder al personal que ha sido traumatizado.

- Asegurarse de que el personal del Programa de Asistencia al Empleado esté capacitado sobre cómo responder eficazmente ante el personal que ha sufrido un trauma. Las agencias pueden considerar contratar a un médico de salud mental que se especialice en traumas y que pueda contactarse inmediatamente después del evento para brindar apoyo al personal.
- Considerar la posibilidad de encuestar al personal con respecto a su opinión sobre el nivel de apoyo organizacional en torno al trauma y hacer que el personal complete voluntariamente una escala de trastorno de estrés postraumático (posttraumatic stress disorder, PTSD) para determinar el grado del trauma del personal (según lo permitan las regulaciones de la agencia, locales y estatales).

El desgaste por empatía, también llamado “traumatización indirecta” o traumatización secundaria (Figley, 1995), es un fenómeno en el que el personal que brinda servicios a las poblaciones traumatizadas se traumatiza indirectamente. La interacción entre los miembros del personal y los jóvenes traumatizados coloca al personal de atención directa en mayor riesgo de sufrir un trauma secundario. El estrés postraumático ocurre cuando el personal ha experimentado o presenciado un evento traumático. Spinaris, Denhof y Kellaway (2012) estiman que “durante sus carreras, los profesionales de las correccionales de Estados Unidos experimentan un promedio de 28 exposiciones a situaciones de violencia, lesiones o eventos relacionados con la muerte. Los aumentos tanto en el número total de exposiciones como en el número de tipos de exposiciones también se han asociado con las peores puntuaciones en una variedad de medidas de salud, funcionamiento y bienestar” (como se cita en Denhof *et al.*, 2014, pág. 4).

Denhof *et al.* (2014) ofrecen un modelo centrado en las correccionales llamado “fatiga de las correccionales” que condensa el trauma indirecto e incluye otros factores críticos. El autor define la fatiga de las correccionales como:

una colección de consecuencias negativas e interrelacionadas sobre la salud y el funcionamiento de los profesionales de las correccionales y la cultura del lugar de trabajo... debido a la exposición a factores estresantes traumáticos, operativos y organizacionales y sus consecuencias interactivas. (pág.6)

En el modelo del proceso de fatiga de las correccionales se identifican tres tipos principales de factores estresantes: organizacional, operativo y traumático. Los investigadores Schaufeli y Peeters (2000, como se cita en Denhof *et al.*, 2014) describen cada uno de estos como:

- “Los factores estresantes organizacionales incluyen el conflicto de funciones dobles, interacciones sociales difíciles o exigentes, bajo apoyo organizacional y educación y capacitación insuficientes sobre estrategias de superación.

- Los factores de estrés operacionales incluyen facetas como una gran carga de trabajo, horas extras obligatorias y poca autoridad para tomar decisiones, así como la inmersión en condiciones ambientales físicas adversas.
- Los factores de estrés traumáticos consisten en exposiciones directas e indirectas a eventos de violencia, lesiones y muerte, y [ocurren] repetidamente a lo largo del tiempo” (pág. 8).

Las agencias de justicia juvenil están diseñadas para atender a quienes lo necesitan. Si la meta es ayudar a los jóvenes a desarrollar habilidades para tener éxito y estar saludables en el mundo, parece lógico que las agencias de justicia juvenil también quieran satisfacer estas necesidades de su personal. El bienestar del personal es esencial para la retención del personal. Denhof *et al.* (2014) sostienen que cuando una agencia no apoya al personal de atención directa al mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida, pueden surgir la fatiga de las correccionales o desgaste por empatía, lo que conduce a efectos perjudiciales para la persona y la organización. Denhof *et al.* (2014) explican que existen varios efectos significativos de la fatiga de las correccionales:

Definición de trauma:

Exposición a una muerte real o amenaza de muerte, lesiones graves o violencia sexual que implique:

1. “Experimentar directamente los eventos traumáticos;
2. Ser testigo y presenciar los eventos tal y como les ocurrieron a otros;
3. Enterarse de que los eventos traumáticos le ocurrieron a un familiar o amigo cercano...; y
4. Experimentar una exposición repetida o extrema a detalles aversivos de los eventos traumáticos”.

—Weathers *et al.*, 2015, pág. 4

- **Ideología y comportamiento disfuncionales:** adopción de la perspectiva de “nosotros contra ellos” (personal contra las personas involucradas en la justicia o personal de atención directa contra los administradores). Esta perspectiva, a menudo, se manifiesta como “cinismo, alienación en el lugar de trabajo e indiferencia”.
- **Cambios negativos de personalidad:** un estado emocional negativo marcado por una disminución de la empatía o la compasión y una disminución de la salud y el funcionamiento (p. ej., mayor aislamiento, PTSD, estado de ánimo deprimido, ansiedad). Los cambios negativos de personalidad también pueden manifestarse como “Emociones negativas, como vergüenza, culpa e ira; y aumento del consumo de sustancias; desempeño deficiente en el trabajo, en las relaciones, en la prestación de cuidados, en la atención a las responsabilidades personales e incapacidad para disfrutar del tiempo libre; aumento del riesgo de suicidio; menor satisfacción con la vida; y disminución de la salud física” (Denhof y Spinaris, 2013; Philliber, 1987; Poole, 1980; Spinaris, Denhof y Kellaway, 2012; como se cita en Denhof *et al.*, 2014).

- **Disminución de la salud y el funcionamiento:** los síntomas pueden incluir aumento de la depresión, agotamiento emocional, ansiedad, aislamiento psicológico, disminución de la autoestima, relaciones personales interrumpidas y soledad. El estrés crónico puede comprometer el sistema inmunológico y provocar resfriados frecuentes, infecciones respiratorias, trastornos de la alimentación, consumo de drogas y alcohol, dolor de cuello y espalda, náuseas, vómitos, dolor de pecho, ataques de ansiedad, insomnio y pesadillas. Si no se tratan, los problemas de salud pueden provocar un ataque cardíaco, un derrame cerebral, trastornos digestivos, colitis ulcerosa y otras enfermedades graves.

En un artículo de *Youth Today* (como se cita en Smith, 2015), Christina Clarke, MS, HS-BCP, Coordinadora de Educación Médica Continua y Facultad de la Escuela de Medicina de Wake Forest, resume las señales de advertencia de la fatiga de las correccionales, estrés o agotamiento, como personal que tenga cualquier combinación de lo siguiente:

- Agotamiento.
- Capacidad reducida para sentir simpatía y empatía.
- Ira e irritabilidad.
- Aumento del consumo de alcohol y drogas.
- Sensación de pavor por trabajar con jóvenes específicos.
- Disminución del sentido de disfrute de la carrera.
- Disrupción de la forma de ver la vida.
- Ansiedad intensificada o miedos irracionales.
- Imágenes intrusivas o disociación.
- Hipersensibilidad o insensibilidad al material emocional.
- Dificultad para separar la vida laboral de la vida personal.
- Ausentismo, capacidad limitada para tomar decisiones y cuidar a los jóvenes; y
- Problemas con las relaciones personales.

ESTRATEGIAS ADICIONALES PARA EL CUIDADO PERSONAL

- Acceder al apoyo de pares a nivel local y nacional (CJJA).
- Respetar los límites de la vida laboral y personal.
- Practicar la autoconciencia.
- Olvidar el perfeccionismo.
- Liberarse de las obligaciones.
- Redefinir el éxito.
- Hacer una pequeña tarea antes de salir del trabajo.
- Comenzar la noche con una nota positiva (no sobre su día).
- Hacer un plan específico de lo que puede realizar en lugar de trabajar.
- Apagar sus dispositivos electrónicos.
- Elegir una acción que simbolice el final de su día.
- Volver a casa para cenar.

Los efectos negativos de la fatiga de las correccionales, a menudo, contribuyen con la creación de un ambiente laboral tóxico. Por ejemplo, si un miembro del personal asume una mentalidad de “nosotros contra ellos” cuando

trabaja con los jóvenes, es probable que esta filosofía se manifieste en las relaciones con sus compañeros de trabajo y la alta gerencia. Esta percepción refuerza los sentimientos de aislamiento y puede reducir el trabajo en equipo. En un entorno en el que la seguridad es primordial y el personal debe poder contar con la ayuda de sus compañeros durante las situaciones de alto riesgo, esta separación puede poner en peligro la seguridad del personal y los jóvenes. Denhof *et al.* (2014) afirman que “Parece posible esperar que la salud y el funcionamiento deteriorados contribuyan a un mayor ausentismo, una menor sensibilidad a los detalles o una menor producción de trabajo. Esto último podría, a su vez, ejercer mayor presión sobre el resto del personal, aumentar la posibilidad de fallas de seguridad o violaciones de políticas o reducir la seguridad en el lugar de trabajo” (pág. 9).

Mitchell, Mackenzie, Styve y Gover (2000) encontraron que el estrés era una de las principales causas de la rotación del personal. Su investigación reveló que “Los miembros del personal del presente estudio que informaron niveles más altos de estrés no solo tenían un riesgo significativamente mayor de rotación, sino un riesgo exponencialmente más alto” (pág. 352). Por lo tanto, es fundamental que las agencias establezcan estructuras para intervenir temprano y prevenir el agotamiento. Después de que la fatiga de las correccionales impregna el capital humano, es difícil recuperarse. Las agencias deben priorizar proactivamente la salud del personal apoyando y promoviendo la salud y el bienestar del personal de atención directa antes de que la fatiga provoque un agotamiento y una alta rotación del personal.

El camino hacia el bienestar del personal

El cuidado personal se describe como “un proceso consciente de considerar nuestras necesidades y buscar actividades y hábitos que repongan nuestra energía, para que podamos hacer mejor nuestro trabajo” (Fish, 2018). Como defensores de la reforma y los estilos de vida saludables para los jóvenes, los gerentes de las agencias de justicia juvenil tienen el deber de expresar un cuidado y preocupación genuinos por el personal, mantener una conexión profesional, educar al personal y promover la salud fomentando el cuidado personal. Los esfuerzos por prevenir y disuadir la fatiga de las correccionales deben abordarse continuamente a través de evaluaciones

LAS RISAS SON UNAS VACACIONES INSTANTÁNEAS...

- ✓ Reducen el nivel de hormonas del estrés.
- ✓ Estimulan el sistema inmunológico.
- ✓ Relajan los músculos.
- ✓ Limpian el tracto respiratorio.
- ✓ Incrementan la circulación.
- ✓ Alivian el dolor percibido.
- ✓ Permiten que fluyan las endorfinas que lo hacen sentir bien.
- ✓ Ahuyentan el miedo.

formales, supervisando los resultados y respondiendo a las necesidades del personal de inmediato.

Los programas de educación, capacitación y manejo del estrés pueden ayudar a mitigar todos los impactos negativos del estrés laboral. Un primer paso en el proceso de crear un ambiente laboral saludable es educar al personal sobre el desgaste por empatía, el estrés y el agotamiento, el trauma indirecto o secundario, los signos y síntomas, los factores de riesgo asociados y las formas de buscar apoyo. Las agencias deben proporcionar esta información como parte del programa de orientación para los empleados nuevos. Al hacerlo se establece la expectativa del cuidado personal desde el principio y permite a los empleados desarrollar un plan para prevenir el agotamiento. Para el personal veterano, los talleres de desarrollo profesional sobre terapia de traumas también se pueden usar para enseñar a los trabajadores de la justicia juvenil métodos para prevenir o identificar los síntomas del desgaste por empatía o fatiga de las correccionales.

Los trabajadores individuales, sus compañeros de trabajo, supervisores y la agencia de justicia juvenil deben asumir la responsabilidad de promover el cuidado personal y el apoyo a los empleados que lo necesiten. Existen muchas opciones para promover y apoyar el cuidado personal. Denhof *et al.* (2014) ofrecen las siguientes sugerencias para ayudar al personal a sentirse apoyado: “recursos de autoayuda como libros o folletos sobre resiliencia, nutrición, técnicas de relajación, ejercicio, autocontrol emocional, resolución hábil de conflictos, comunicación hábil u otro contenido relacionado” (pág. 13). Los autores también enfatizan la importancia de los Programas de Asistencia al Empleado (que ofrecen servicios de apoyo de salud mental para los miembros del personal o sus familias); grupos de pares para brindar apoyo luego de la exposición a incidentes críticos; servicios de apoyo religioso o espiritual; y oficiales de capacitación de campo que pueden brindar orientación y capacitación en el trabajo a los empleados nuevos (Denhof *et al.*, 2014). Es importante capacitar formalmente a todos los supervisores sobre cómo reconocer los síntomas de la fatiga de las correccionales y el desgaste por empatía para que puedan identificar e intervenir temprano.

Como parte de la sensibilización del personal sobre los síntomas de la fatiga y los recursos disponibles, puede resultar beneficioso ofrecer herramientas para evaluar el grado de trauma y los síntomas de la fatiga. Las herramientas de ejemplo incluyen la lista de verificación de eventos de la vida del *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition* (*Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, quinta edición*) creado por el Centro Nacional para el PTSD y la Evaluación del estado de la fatiga de las correccionales - Versión 5 de Denhof *et al.* (2014; <http://desertwaters.com>). Se puede encontrar una lista de herramientas adicionales en el artículo de Denhof *et al.* (2014) en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#).

Otras estrategias de cuidado personal incluyen ofrecer descansos más largos para permitir que el personal participe en actividades de acondicionamiento físico. El uso de técnicas de manejo del estrés para reducir los efectos físicos y emocionales del estrés laboral también puede ayudar a prevenir el agotamiento, por ejemplo, yoga, técnicas de respiración, meditación y atención plena. Además, el uso de técnicas cognitivo-conductuales puede ayudar a prevenir y controlar el estrés y el agotamiento (p. ej., replantear el problema y ajustar sus expectativas o cambiar sus propias reacciones y respuestas).

Los supervisores deben tener en cuenta que las personas manejan el estrés de manera diferente y, por lo tanto, cada miembro del personal debe determinar qué técnicas le funciona mejor.

Abrir líneas de comunicación es fundamental para crear un ambiente laboral saludable que promueva el cuidado personal. Permitir que el personal de atención directa se exprese a través de reuniones públicas, reuniones habituales del personal o retiros son formas de empoderar al personal y disminuir el estrés laboral. Permitir que el personal del centro converse de manera personal con los líderes de la agencia puede ayudar a construir la cohesión del equipo. Es importante destacar que estas conversaciones deben ser respetuosas, genuinas y honestas.

Otra opción para promover el cuidado personal es adoptar horarios de trabajo alternativos. Un horario de trabajo alternativo es un cambio de una jornada laboral tradicional de 8 horas en una semana laboral de 40 horas que puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Para un centro que funciona las 24 horas del día y los 7 días de la semana, esto puede tomar la forma de un horario de trabajo comprimido. Las semanas laborales comprimidas son acuerdos de trabajo alternativos en los que la semana laboral estándar se reduce a menos de 5 días y los empleados recuperan el número total de horas por semana trabajando más horas. Los tipos más comunes de horarios semanales comprimidos son el horario 4/10 (cuatro días de 10 horas a la semana) y el horario 9/80 (80 horas en un período de 2 semanas trabajadas durante 9 días en lugar de 10).

Los horarios alternativos, como cuatro días consecutivos en turno y tres días libres consecutivos (turnos de 10 horas) ofrecen muchos beneficios al personal. Los miembros del personal que tienen hijos pueden pasar tres días consecutivos con sus familias y tener al menos un día libre durante el fin de semana (sábado o domingo). Un horario alternativo puede reducir el estrés y proporcionar al personal el tiempo libre necesario para participar plenamente en el trabajo. Desde la perspectiva de una agencia, este horario alternativo ofrece una mayor flexibilidad para crear turnos y asignaciones laborales; es decir, un centro puede contar con más personal para involucrar a los jóvenes y aumentar la supervisión sin tener que aumentar la cantidad total de personal. Un horario alternativo también puede mejorar la productividad, la moral y la motivación al proporcionar horas adicionales que se utilizarán para la supervisión del personal y

la realización de tareas administrativas. Las jurisdicciones también pueden considerar horarios rotativos para facilitar los fines de semana libres para el personal de atención directa. Debido a que las horas extras obligatorias son un factor de estrés importante para muchos miembros del personal de atención directa, los gerentes pueden considerar implementar horarios flexibles para aliviar las horas extras o establecer un límite en la cantidad de horas extras permitidas (p. ej., un máximo de 4 horas al día o semana).

Para promover más el bienestar y demostrar apoyo al personal, algunas agencias han permitido que el personal use el equipo de ejercicio de los centros después del horario laboral. Si esto no es posible, las jurisdicciones pueden considerar contratar un gimnasio local para obtener tarifas con descuento para sus empleados. Este arreglo puede promover el bienestar del personal y brindar el beneficio secundario de ofrecer un pequeño incentivo que puede ayudar a influir en la retención del personal. En algunos casos, proporcionar acceso a equipos de ejercicio o descuentos en un gimnasio puede vincularse a los beneficios de salud de los empleados y puede ayudar a la agencia a ahorrar costos.

Si se toman las medidas adecuadas para promover el bienestar del personal, las agencias o centros reducirán con éxito el agotamiento y la rotación del personal, aumentarán la capacidad de resiliencia del personal de atención directa y mejorará la calidad de los servicios prestados a los jóvenes. Las siguientes son estrategias que el personal puede usar para disminuir la probabilidad de que se produzcan la fatiga de las correccionales y el agotamiento.

Estrategias activas para el cuidado personal

- Tómese un descanso: pregúntese: “¿Qué le diría a un colega en la misma situación?”
- Limite a su crítico interno.
- Celebre.
- Presione el “botón de pausa”.
- Analice los éxitos pasados.
- Dedique tiempo fuera del trabajo para fomentar las relaciones.
- Aproveche los descansos o el tiempo de viaje diario para conectarse con amigos y seres queridos.
- Rodéese de personas buenas.
- ¿Quién alimenta su energía... y quién la drena?
- Recargue y reinicie.
- Sea consciente de sus niveles de energía.

- Designe una o dos noches a la semana para dormir más.
- Tome descansos de restauración en su día.
- Cree y cumpla los Planes de seguridad o de cuidado personal.
- Cree equipos dentro de su agencia para facilitar respuestas ante la exposición del personal al trauma.
- Cree Planes de manejo del estrés por incidentes críticos para usted.
- Cree grupos de procesos dentro de su espacio de trabajo, unidad u oficina.
- Realice foros saludables para que el personal y los jóvenes expresen sus necesidades (consejos asesores de empleados y de jóvenes).

El valor del reconocimiento del personal

Reconocer y celebrar los logros del personal y del equipo puede influir en la satisfacción laboral. Ya sea que la agencia reconozca el desempeño del personal, los años de servicio o un logro específico, el reconocimiento público y la demostración de agradecimiento pueden ser un factor de protección contra el agotamiento laboral. Estos reconocimientos se pueden transmitir a través de una ceremonia formal, reuniones de administradores o centros, o mediante un boletín de la agencia. Las agencias pueden optar por entregar premios (p. ej., bolígrafos, camisetas, botellas de agua) a los grupos de empleados o miembros individuales del equipo (p. ej., mejor miembro del personal, mejores decoraciones festivas). También pueden optar por reconocer a los equipos por cumplir con el objetivo de una agencia (p. ej., menor utilización de horas extras, menor número de altercados en el programa, menor índice de aislamiento) o por demostrar comportamientos ejemplares que demuestren un compromiso con la misión de la agencia. Reconocer las formas en que el personal contribuye con la misión de la agencia beneficia a los empleados y a toda la organización.

Para que el reconocimiento del personal tenga impacto, las agencias deben tener una comprensión clara de lo que es significativo para el personal. Stinchcomb *et al.* (2009) presentan las mejores prácticas para reconocer al personal.

- asegúrese de que la recompensa sea algo que valore la persona recompensada;
- relacione la recompensa con el logro, es decir, la importancia del logro y cómo ha ayudado a la organización;
- sea puntual y específico, es decir, entregue la recompensa lo antes posible después del logro del empleado; e
- involucre a los empleados en el diseño o revisión del programa de reconocimiento de la agencia.

Estas estrategias son rentables y pueden ayudar a mantener la moral de los empleados, reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción laboral. El apoyo y la atención adecuada de los gerentes, compañeros de trabajo y administradores de la agencia influyen positivamente en la satisfacción laboral y en la retención del personal.

Los ejemplos específicos seleccionados de Stinchcomb *et al.* (2009) se presentan aquí. En la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#) se puede encontrar la lista completa.

Las estrategias de reconocimiento incluyen:

- **Premio puntual:** una recompensa monetaria por una sugerencia o acción que resultó en ahorros significativos de costos.
- **Contratación inicial:** durante el primer mes de empleo, el administrador del centro envía una tarjeta de bienvenida a cada miembro nuevo del equipo.
- **Pizarra de calificaciones:** los logros de los empleados, como días sin accidentes, no haber usado el permiso por enfermedad o conducir millas sin accidentes, se publican en áreas donde todos pueden ver.
- **Premio del superintendente:** reconocimiento a un empleado no solo por un logro, sino por su desempeño sobresaliente de manera constante.
- **Escuchamos algo bueno sobre usted:** un visitante, contratista, voluntario o abogado informa al supervisor sobre un empleado que va más allá de su deber, quien luego es reconocido con una tarjeta especial que describe sus acciones.
- **Premio Carpe Diem:** del latín “Aprovecha el día”, este premio se otorga a un grupo que colectivamente cumplió las tareas que su supervisor determinó que eran de alta prioridad.
- **Reconocimiento de cumpleaños:** el administrador del centro envía una tarjeta a los empleados en el mes de su cumpleaños.
- **Servicio comunitario:** el personal es reconocido por ofrecerse como voluntario para limpiar una carretera, convertirse en donante de sangre, recolectar artículos para el banco de alimentos y otros.

Aquí se presenta un resumen de las estrategias para involucrar, gestionar y retener al personal de varias generaciones. Se puede encontrar una lista más detallada en el artículo de Stinchcomb *et al.* (2009) en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJJA](#). El Anexo 10 también presenta ejemplos de mejores prácticas con respecto al reconocimiento, la supervisión y la retención del personal.

Anexo 10. Motivación a través de la gran brecha generacional

Factores relacionados con el trabajo	Generación X (nacidos entre 1965 y 1979)	Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994)
Mostrar agradecimiento	Agradecer con un correo electrónico que también solicite su opinión sobre otro asunto.	Agradecer personalmente o por correo electrónico, pero tratarlos como iguales.
Involucrar a los empleados	Empoderarlos y luego permitirles hacer su trabajo.	Fomentar y utilizar su conocimiento tecnológico.
Prácticas de gestión	Evite el método de gestión fuerte: sea honesto y ofrezca independencia.	Sea un modelo a seguir para ellos y guíelos con sinceridad.
Iniciativas de retención	Permita flexibilidad para el equilibrio entre la familia y el trabajo.	Permita flexibilidad, pero ofrezca una relación de tutoría e instrucción.

Fuente. Stinchcomb, McCampbell y Layman, 2006, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009.

Seguridad del personal

La seguridad para el capital humano de justicia juvenil debe ser una prioridad declarada para todas las jurisdicciones que atienden a los jóvenes. Los datos del campo de la justicia juvenil y las correccionales de adultos muestran altas tasas de reclamaciones de permisos médicos y compensación de trabajadores, en comparación con otras industrias. A nivel fundamental, los centros deben tener una cantidad adecuada de personal que trabaje en equipo. Al calcular las necesidades de personal, la agencia debe considerar las ausencias planificadas y no planificadas del personal, el tiempo necesario de transporte o traslado de los jóvenes de los entornos y las horas a la semana necesarias para que los jóvenes trabajen individualmente con su mentor o personal principal. Para obtener información adicional sobre la realización de un análisis detallado de la dotación de personal, los lectores deben consultar *Prison Staffing Analysis: A Training Manual With Staffing Considerations for Special Populations (Análisis de la dotación de personal penitenciario: un manual de capacitación con consideraciones de dotación de personal para poblaciones especiales)* (2008) del Instituto Nacional de Correccionales del Departamento de Justicia de EE. UU. Los centros deben tener una base sólida de personal disponible para satisfacer las necesidades emergentes, operar un programa de calidad y desarrollar relaciones importantes con los jóvenes.

El personal de atención directa tiene dos funciones interrelacionadas, la primera es la seguridad y la responsabilidad, que se logra mediante la gestión efectiva de los comportamientos de los

jóvenes, y la segunda es la de ser maestro, mentor o consejero, en la que el personal guía y apoya a los jóvenes en el desarrollo de las habilidades necesarias para el éxito en la comunidad. Estas funciones no son mutuamente excluyentes. Es esencial que los centros ayuden al personal a profundizar su comprensión de cómo cumplir eficazmente cada función y su impacto en la seguridad de dichos centros. Este proceso comienza con la capacitación básica y continua para el personal nuevo en las áreas de desarrollo del cerebro de los adolescentes, atención basada en el trauma, estrategias positivas de participación de los jóvenes, conciencia de la situación, desescalamiento, uso de la fuerza, restricciones, confinamiento involuntario en una habitación, desconexión defensiva, teoría del aprendizaje social, intervenciones de tratamiento cognitivo-conductual y gestión de la conducta. Proporcionar una formación adecuada brinda al personal el conocimiento necesario para garantizar la seguridad de los jóvenes y del personal. La investigación respalda el hecho de que cuando el personal se siente seguro, es más probable que informe que se siente conectado con la misión de la agencia y, por lo tanto, es más probable que permanezca en sus cargos.

Las investigaciones demuestran que las relaciones entre el personal y los jóvenes pueden tener un impacto significativo en la prevención de la violencia y el mantenimiento de un ambiente laboral seguro. Cuando los jóvenes confían en los miembros del personal, es más probable que respondan al desescalamiento verbal. Del mismo modo, el establecimiento de relaciones saludables con los compañeros de trabajo contribuye con un ambiente laboral seguro en el que el personal puede apoyarse mutuamente. El poder de las relaciones se puede promover mediante la capacitación sobre políticas y procedimientos de seguridad; instrucción y apoyo en el trabajo; y se deben implementar procesos internos para asegurar que las prácticas del programa se alineen con las expectativas de la agencia. Para atender a los jóvenes de la manera más eficaz, el personal debe sentirse seguro en su ambiente laboral y los centros deben proporcionar al personal las herramientas necesarias para mantener un entorno seguro.

Así como las relaciones saludables contribuyen con un entorno seguro, también lo hace la programación estructurada. Reducir el tiempo libre al mantener a los jóvenes involucrados en la programación reducirá los incidentes de agresiones. Contar con personal especializado que sea responsable de planificar y organizar actividades recreativas puede producir una programación más variada y diversa para los jóvenes. Muchas jurisdicciones han descubierto que ofrecer actividades físicas adicionales tiene un impacto positivo profundo en la seguridad de los centros. Estas actividades también brindan oportunidades para que el personal establezca conexiones con los jóvenes, practicando así las habilidades enseñadas en la capacitación y experimentando el impacto de su cargo.

Como se mencionó anteriormente, un capital humano, cuyos miembros se apoyan entre sí, influye significativamente en la seguridad del programa. Las relaciones positivas de confianza

con los compañeros de trabajo y la comunicación eficaz también garantizan la coherencia y la equidad en las respuestas del personal ante los jóvenes. La alta rotación de personal amenaza las relaciones y, en consecuencia, afecta negativamente la cohesión del equipo. La rotación de personal puede obligar a trabajar horas extras, agregar estrés a la vida personal y profesional del equipo, desafiar la capacidad del personal para servir como modelos positivos a seguir y obstaculizar la capacidad del personal para crear relaciones de confianza con los jóvenes. Como ha demostrado la investigación, las preocupaciones por la seguridad se encuentran entre los principales factores de influencia en la retención del personal. Por lo tanto, es fundamental que las agencias brinden al personal la información, las herramientas y el apoyo necesarios para garantizar un ambiente seguro para los jóvenes y el personal.

Planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo

Construcción del equipo de trabajo

Kim (2003, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009) describe la planificación de la sucesión como “una identificación continua, intencionada y sistemática de sucesores calificados y apropiados para el liderazgo, con el compromiso de evaluar, desarrollar e invertir en el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño, el desarrollo y la preparación” (págs. 105-106).

La planificación de la sucesión es un factor importante que contribuye con la retención del personal. Stinchcomb, McCampbell y Layman (2006, como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009) definen la planificación de la sucesión como “el proceso sistemático de:

- prever las necesidades futuras de gestión de forma proactiva;
- identificar trayectorias profesionales;
- analizar cargos clave;
- evaluar candidatos para esos cargos clave;
- invertir en candidatos para crear una reserva lista de personas especializadas y expertas; y
- seleccionar personas para cargos clave” (pág. 20).

Las investigaciones han demostrado que una de las principales razones por las que el personal deja un cargo es la falta de desarrollo o progreso profesional. Si los empleados sienten que su empleador está comprometido con su futuro y los apoya para que logren sus metas personales y profesionales, el personal de atención directa puede ver su cargo actual como un trampolín en una carrera, en lugar de simplemente un trabajo. Con esta comprensión, es importante que las agencias inviertan en una planificación de la sucesión que incluya ayudar al personal a

establecer sus metas profesionales, reconocer logros y brindar oportunidades de desarrollo profesional.

Además, los centros deben reconocer y eliminar los obstáculos institucionales para retener al personal veterano calificado. Russo *et al.* (2018) describen algunos límites institucionales para el desarrollo del liderazgo como edades de jubilación obligatorias, aumento del salario neto debido a las horas extras e interacción directa limitada con los jóvenes. Los centros que utilizan una edad fija la jubilación deben considerar la posibilidad de hacer una evaluación de “aptitud para el servicio”, a fin de determinar la capacidad del personal para cumplir con los requisitos laborales. Como se mencionó, la alta rotación, a menudo, conduce a un aumento de las horas extras para el personal de atención directa. El incremento en los salarios de atención directa puede superar los salarios de liderazgo, impidiendo los ascensos. Asimismo, el tiempo dedicado a las tareas administrativas limita el tiempo de atención directa, razón por la cual muchos miembros del personal trabajan en la justicia juvenil. Estos factores pueden hacer que el personal menos calificado o experimentado sea ascendido a cargos de liderazgo. Por lo tanto, los centros deben actuar para reducir el uso excesivo de horas extras, fomentar oportunidades para que las personas en los cargos de supervisión interactúen con los jóvenes y modificar las edades de jubilación obligatorias para permitir que el personal más calificado asuma funciones de liderazgo.

Nunca es muy pronto para comenzar a planificar la sucesión. De hecho, la planificación de la sucesión puede comenzar desde la entrevista inicial. Durante el proceso de entrevista, las agencias tienen la oportunidad de preguntarles a los candidatos sobre sus metas a largo plazo y compartir información sobre oportunidades de ascenso. Esto envía un mensaje claro de que la agencia invierte en sus empleados. Para aquellos candidatos que nunca han trabajado en el campo de la justicia juvenil, la información sobre las posibilidades de trayectoria profesional es útil. En la contratación, se anima a las agencias a utilizar esta información para desarrollar metas profesionales con el empleado nuevo.

Debido a que todos los empleados nuevos deben asistir a una capacitación de orientación formal, las agencias pueden presentarles las oportunidades de desarrollo organizacional en ese momento. Los supervisores también pueden recopilar información durante el período de prueba que ayudará a identificar a los posibles líderes de la agencia. Este trabajo se puede



“La cuestión más importante del desarrollo profesional no es cómo se puede mejorar la capacitación o la tutoría. En su lugar, se trata de cómo equipar a los empleados con el conocimiento y las habilidades necesarias para maximizar su potencial y, a su vez, el de la organización”.

“La preocupación más seria en la planificación de la sucesión no es cómo cubrir las próximas vacantes gerenciales. En su lugar, es cómo inspirar a los futuros líderes que mantendrán la pasión cuando se les pase la antorcha”.

—Stinchcomb et al., 2009, pág. 7

realizar mediante las evaluaciones del personal a lo largo del período de prueba. El personal que no esté actualmente en un cargo gerencial puede tener una gran influencia en otro personal de atención directa. La identificación de estos líderes “informales” permitirá a la gerencia aprovechar los “campeones” naturales dentro de las filas para crear una cultura de trabajo positiva.

La planificación de la sucesión debe estar respaldada por una estructura salarial que incentive la progresión laboral y la movilidad ascendente. Muchos miembros del personal de atención directa de la justicia juvenil están representados por sindicatos y, por lo tanto, están cubiertos por acuerdos de contratación colectiva (Collective Bargaining Agreements, CBA). En los CBA se negocian escalas salariales y beneficios. Algunos miembros del personal de atención directa pueden dudar en dejar su cargo actual por temor a no estar protegidos por un sindicato o tener certeza de los salarios y beneficios. Cuando las agencias revisan las escalas salariales, deben considerar los salarios y beneficios existentes en los CBA. Además, las agencias deben permitir que el personal ascendido regrese a su cargo anterior si el puesto no es adecuado y existe una vacante. Este movimiento no debería costarles antigüedad ni otros beneficios. La capacidad del personal para explorar y encontrar la mejor opción dentro de la agencia ilustra la inversión de la agencia en el personal y puede ayudar a retener empleados fuertes y comprometidos.

Desarrollo del liderazgo

McCauley, Moxley y Velsor (1998) definen el desarrollo del liderazgo como el “proceso sistemático de expandir la capacidad colectiva de los miembros de la organización para participar de manera eficaz en las funciones y procesos de liderazgo” (como se cita en Stinchcomb *et al.*, 2009, pág. 106).

Debido a que todos los cargos requieren series diferentes de habilidades, las agencias deben considerar varios factores cuando ascienden a las personas, en particular, cuando ascienden al personal a cargos gerenciales. Cada cargo dentro de la agencia debe tener una serie de competencias básicas distintas, pero relacionadas. Los ascensos deben basarse en el desempeño laboral actual y en el nivel de cumplimiento del candidato (o el nivel que posiblemente puede cumplir) de las competencias básicas asociadas con el cargo deseado. Las agencias también deben considerar el desarrollo de criterios estructurados para determinar el nivel de preparación del personal para un cargo de supervisión (Russo *et al.*, 2018). Si una agencia va a tener éxito, es fundamental que los supervisores de nivel medio estén bien preparados para capacitar, apoyar y supervisar eficazmente a los miembros nuevos del personal de atención directa.

Academia de liderazgo

Para ayudar con las oportunidades de desarrollo, las agencias pueden considerar la creación de una “Academia de liderazgo”. La División de Servicios de Justicia Juvenil del Departamento de Servicios Humanos del estado de Utah creó una Academia de Liderazgo en 2018 para desarrollar líderes que puedan influir en otros y afectar el cambio. La academia está estructurada como un programa de 1 año, compuesto por cuatro sesiones de capacitación. Durante las sesiones de 2 días, los participantes deben realizar varias tareas grupales. La academia se enfoca en enseñar a los futuros líderes los fundamentos de la comunicación, autoconciencia, instrucción, creación de la resiliencia en uno mismo y en los demás, pensamiento sistemático y conversión de estrategias en acción.

Los departamentos de Recursos Humanos y capacitación pueden asociarse para crear dicha academia, con la meta de identificar y desarrollar al personal actual, que demuestre la misión y visión de la agencia; promueva un ambiente laboral positivo; adopte los principios del equipo; sienta una verdadera pasión por trabajar con los jóvenes y se interese en asesorar al personal nuevo.

La participación en una Academia de Liderazgo debe ser voluntaria e incluir incentivos para dicha participación. Aunque los incentivos monetarios son los más deseados, las agencias pueden necesitar generar métodos alternativos de compensación. Los ejemplos pueden ser cartas de recomendación, recompensas, reconocimiento en foros públicos (p. ej., reuniones de la junta de la agencia, boletines informativos o mediante oficiales públicos o sindicatos), días libres adicionales, lugares de estacionamiento y tarjetas de regalo donadas, por mencionar algunos. Los incentivos no monetarios, a veces, pueden ser más significativos para el personal que la compensación monetaria.

Debido a que las agencias desean que el personal tenga éxito, es fundamental seleccionar el personal de atención directa adecuado para participar en una Academia de Liderazgo. La agencia debe considerar varias fuentes de datos, como evaluaciones del desempeño, historial de asistencia, historial disciplinario, comportamientos que demuestren tendencias o habilidades de liderazgo y recomendaciones de compañeros de trabajo o supervisores. La participación en la Academia de Liderazgo implica un compromiso significativo en nombre de la agencia y de los candidatos seleccionados, p. ej., capacitación, tiempo, dinero (puestos de reemplazo), por lo que el personal debe entender completamente el compromiso que implica antes de aceptar un lugar en la academia.

El uso de datos para medir el progreso es un componente importante para todas las iniciativas. Como tal, las agencias deben considerar la recopilación de datos relacionados con la Academia de Liderazgo. Los ejemplos incluyen la cantidad o tasas de personas que terminan la Academia de Liderazgo y la cantidad o tasa de personas que son ascendidas dentro de los 3 años de

participación en la academia. Estos datos se pueden utilizar para ayudar a contratar personal interna y externamente para futuras academias. Los datos pueden atraer a los posibles candidatos a postularse para cargos de la agencia y reforzar el hecho de que la agencia invierte en sus empleados.

Seguimiento profesional

Después de identificar a los posibles líderes, el seguimiento profesional es un primer paso importante para las personas que puedan estar interesadas en otros cargos dentro de la agencia. El seguimiento profesional brinda una oportunidad para que el personal experimente otros cargos de primera mano. Las agencias deben comenzar por proporcionar una descripción del trabajo y publicar órdenes a los candidatos para que puedan obtener una comprensión básica del cargo. Los programas para vivir “un día en la vida” es una forma eficaz para que alguien determine si le interesa y si se adaptaría bien al cargo. Aunque el seguimiento de un turno completo puede que no sea factible, las agencias pueden considerar dividir la experiencia del seguimiento profesional en incrementos de 2 horas en varios turnos. Para aprovechar al máximo la experiencia, el miembro del personal que realiza el seguimiento debe crear una lista de preguntas para hacer durante y después de la experiencia. La recopilación de información adicional permitirá al candidato evaluar si le gustaría ser considerado. Los ejemplos de preguntas incluyen:

- ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo?
- ¿Cuál es la mejor parte del cargo?
- ¿Cuáles son los desafíos del cargo?
- ¿Qué cree que hace que alguien tenga éxito en el cargo?

Capacitación para el desarrollo del liderazgo

Ya sea que una agencia elija desarrollar una Academia de Liderazgo formal o un plan de sucesión informal, todo el personal de atención directa debe estar expuesto a las habilidades fundamentales de supervisión. Esto tiene dos propósitos: (1) ayuda al personal a entender mejor su relación con su supervisor inmediato y (2) proporciona información que puede despertar interés en el desarrollo profesional. Para integrar el desarrollo del liderazgo en todas las oportunidades de capacitación, las agencias pueden considerar incorporar los siguientes temas en la orientación de empleados nuevos, la capacitación de gerentes nuevos, la capacitación anual en servicio o la Academia de Liderazgo:

- responsabilidades de supervisión;
- comunicación efectiva;

- retroalimentación y mejoramiento del desempeño de los empleados;
- resolución de conflictos;
- comprensión de la disciplina progresiva y el proceso de quejas;
- estrategias eficaces para la gestión del tiempo;
- entrevistas eficaces (habilidades para entrevistas de comportamiento basadas en competencias y proceso de selección de personal);
- planificación estratégica;
- tácticas de equilibrio entre la vida personal y laboral; y
- formación de equipos.

Se anima a las agencias a consultar la publicación del Instituto Nacional de Correccionales, [*Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Manager and Supervisor Levels \(Competencias de liderazgo de correccionales para el siglo XXI: niveles de Gerentes y Supervisores\)*](#) (2006) para determinar las áreas temáticas de capacitación para la Academia de Liderazgo. Este manual presenta las competencias básicas intrínsecas a los líderes eficaces.

Debido a que la capacitación interna puede ser costosa, las agencias pueden considerar alternativas para brindar oportunidades de crecimiento profesional. Stinchcomb *et al.* (2009) presentan ejemplos específicos, que incluyen:

- aprendizaje a distancia o en línea a través de institutos y universidades;
- seminarios informáticos;
- proyectos de equipo sobre asuntos prioritarios de la agencia o de la comunidad;
- ejercicios de simulación de trabajo con retroalimentación;
- rotaciones laborales;
- asignación de un enlace o representante de agencias internas y comités interinstitucionales;
- lista de lectura, asignaciones y discusiones estructuradas;
- programas de tutoría; y
- evaluaciones individuales que evalúan las fortalezas y debilidades personales.

Se recomienda a los lectores a explorar la lista de verificación detallada del desarrollo del liderazgo elaborada por Stinchcomb *et al.* (2009), que se puede encontrar en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJA](#).

Estudio de caso | Departamento de Servicios Juveniles de Alabama

El desarrollo de trayectorias profesionales para el personal principiante puede promover la retención y ayudar al personal a prepararse en una carrera. El Departamento de Servicios Juveniles de Alabama sirve como un ejemplo creativo de trabajo dentro de los sistemas existentes para agilizar la contratación y desarrollar trayectorias profesionales en los centros.

Comenzaron estableciendo un Asistente de Servicios Juveniles (Youth Service Aide, YSA) (un cargo de personal de atención directa) como contrataciones directas, lo que permite a los posibles empleados eludir el sistema estatal y que el centro administre directamente un archivo de solicitantes. Para simplificar más el proceso, el centro trabajó para tener clasificaciones específicas (YSA, oficiales de seguridad, personal de enfermería y otros) consideradas esenciales para la salud y la seguridad de los jóvenes, lo que permitió una aprobación general para reemplazar estos cargos cuando fuera necesario. Este enfoque reduce el tiempo entre la solicitud y la incorporación en varias semanas.

Al entender que la selección y la retención están interconectadas, el centro sabía que necesitaría ampliar las oportunidades para mantener a estas nuevas contrataciones. Antes de sus cambios, un YSA no titulado podía permanecer en su cargo o clasificación, independientemente de los años de experiencia. El centro colaboró con el personal estatal para reestructurar y reclasificar el cargo de YSA en cuatro niveles, cada uno con mayor responsabilidad y márgenes de pago. Los niveles ahora se basan en años mínimos de experiencia, más la demostración de la iniciativa de liderazgo. Los niveles de YSA podrían llevar a una cantidad limitada de cargos gerenciales. El éxito del personal principiante dio lugar a cambios en el crecimiento del personal con títulos de licenciatura, al considerar la experiencia para cargos de liderazgo. Dichos cambios promueven un ambiente que reconoce el impulso y la antigüedad en el centro y proporciona puntos de venta para los esfuerzos de contratación.

IMPACTO DE LOS SINDICATOS

Muchas agencias de justicia juvenil cuentan con personal de atención directa representado por sindicatos. Los sindicatos pueden tener un impacto en la retención del personal, especialmente si los líderes de las agencias no tienen una relación laboral sólida con sus socios sindicales. Crear una relación de confianza con los representantes sindicales es un componente esencial para crear un ambiente laboral saludable y productivo. Los líderes sindicales pueden abogar por iniciativas, ayudar a reducir las quejas, influir en el compromiso del personal, reducir los litigios y prevenir cargos por prácticas laborales injustas.

Establecer una relación laboral positiva con el sindicato puede parecer abrumador, especialmente para las agencias cuya relación con los sindicatos puede resultar tensa. El proceso de cambio requiere perseverancia, honestidad y transparencia. Las agencias pueden encontrar útil recordar a los sindicatos que todos estamos trabajando en pro de la misma meta: lograr la misión de la agencia y garantizar la seguridad del personal y los jóvenes. Cuando los líderes de las agencias y los representantes sindicales tienen una relación conflictiva o distante, es poco probable que se logre esta meta. Las agencias deben informar a los representantes sindicales sobre las iniciativas planificadas, próximos cambios, inquietudes y otros elementos que afecten al personal de atención directa.

Las agencias deben explorar oportunidades para involucrar a los sindicatos como socios para aprovechar su influencia. Algunas jurisdicciones tienen representantes sindicales presentes en la orientación de empleados nuevos, que es la primera vez que estas personas observarán las interacciones entre la gerencia y el personal sindical. Una agencia también puede incluir representantes sindicales en las reuniones regulares de la gerencia laboral para demostrar su compromiso de crear una relación saludable. Estas interacciones brindan una oportunidad para que ambas partes discutan los problemas actuales, cambios en el sistema o inquietudes. Las reuniones productivas de la gerencia laboral pueden mejorar la moral del personal al disipar cualquier rumor que circule dentro de la agencia. Es imperativo que el liderazgo de la agencia garantice que estas reuniones sean productivas y que se mantenga una comunicación respetuosa. Algunos consejos adicionales para garantizar reuniones productivas entre sindicatos y gerencia incluyen:

- **Mantenga la relación a toda costa.** Ambas partes deben comprometerse a ser transparentes, confiables y respetuosas.
- **Comuníquese de manera abierta y respetuosa.** Busque información de los líderes sindicales sobre técnicas para involucrar y enviar mensajes al personal, y vea a los líderes sindicales como un canal para las necesidades del personal.
- **Trabaje duro y no se rinda.** Ambas partes deben hacer intentos genuinos por resolver los problemas y reconocer que, en ocasiones, es posible que tengan que aceptar estar en desacuerdo.
- **Utilice una agenda formal** para guiar la discusión y garantizar que se logren las metas de la reunión. La agenda debe incluir elementos de ambas partes.
- **Cree una “reserva”** para aquellos elementos que surjan de la reunión, pero que no están en la agenda. Estos elementos deben guardarse hasta la siguiente reunión.
- **Cumpla con los compromisos.** Si una de las partes se compromete con proporcionar información adicional en una fecha acordada, es importante que cumpla con esa promesa.

- **Incluya una historia de éxito.** Se pueden usar los datos para mostrar una reducción en la disciplina del personal o una reducción en el tiempo de aislamiento de los jóvenes.
- **Asegúrese de que la gerencia de alto nivel (personas que toman las decisiones) esté presente en estas reuniones.** La asignación de una “persona designada” que asista de manera regular envía el mensaje de que la gerencia no considera estas reuniones como una prioridad.
- **Enfatice las prioridades, pero considere todo lo importante.** Los asuntos que puedan parecer “pequeños” a los gerentes deben abordarse de manera oportuna para reforzar la importancia que las preocupaciones de los empleados tiene para la gerencia.
- **Celebren los éxitos juntos.** Recuerde reconocer los logros; por ejemplo, asuntos resueltos, acuerdos de contratación colectiva negociados, resolución de quejas, reconocimiento de empleados y otros.

Acuerdo de contratación colectiva

La contratación colectiva es otra oportunidad para generar confianza y mejorar las relaciones con los sindicatos. Aunque las negociaciones de contratación colectiva se llevan a cabo con poca frecuencia, los CBA son una representación del compromiso entre el personal y el empleador. Durante las negociaciones, se discuten las condiciones de empleo, por ejemplo, salarios, horas de trabajo, horas extras, tiempo libre por enfermedad y vacaciones, paquetes de jubilación, beneficios de atención médica, proceso de quejas y los derechos de los empleados y empleadores. La meta de la contratación colectiva es llegar a un acuerdo escrito que firmen ambas partes y sea válido por un plazo acordado (por lo general, de 3 a 5 años). Es importante que las partes adecuadas estén presentes en estas discusiones. Aunque es común que un abogado actúe como el portavoz principal de cada parte, las partes involucradas deben seleccionar cuidadosamente quién participará en su equipo de negociación. Las agencias deben seleccionar gerentes que tengan un conocimiento detallado de las operaciones del sistema y los centros. De manera similar, los sindicatos deben seleccionar un personal de varios cargos para que actúen como expertos en contenido, quienes pueden ayudar al negociador principal al presentar propuestas sindicales. Al igual que con todas las reuniones sindicales-gerenciales, durante las negociaciones de contratación colectiva, ambas partes deben recordarse a sí mismas que todas están trabajando hacia la misma meta: lograr la misión de la agencia de ayudar a los jóvenes.

Los turnos y los horarios del personal son temas comunes durante las sesiones de contratación colectiva. Para mantener la seguridad de los centros, la agencia debe considerar abogar por hacer que los empleados nuevos se distribuyan entre todos los turnos. Hacerlo garantizará que el segundo turno (a menudo, de 2 a 10 p. m.) no esté lleno de personal nuevo con menos

experiencia ni recién capacitado. El segundo turno es quizás el más crítico porque el personal interactúa con más frecuencia con los jóvenes. Las agencias pueden considerar hacer propuestas que incluyan una opción en la que la antigüedad no sea la única base para la preferencia de turnos. Además, es común que las agencias otorguen al personal de alto nivel sus horarios preferidos, que rara vez incluyen fines de semana laborales. Como resultado, el personal nuevo de atención directa puede verse obligado a trabajar en turnos de fin de semana durante años, interrumpiendo el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y afectando negativamente la satisfacción laboral. Los líderes de la agencia pueden considerar rotar los días libres o hacer que el personal compita por los horarios con más frecuencia que una vez cada 2 años. Como indica la investigación, los empleados que buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal pueden no estar dispuestos a “pagar sus cuotas durante un período prolongado” (Russo *et al.*, 2018) y probablemente dejarán sus cargos. Las conversaciones de los CBA brindan la oportunidad de plantear estos cambios.

USO DE DATOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO

El uso de datos para entender las fortalezas y necesidades actuales permite a las agencias desarrollar estrategias efectivas para seleccionar, contratar y retener al personal. Los datos relacionados con el proceso de contratación, las características de la mano de obra disponible y las razones por las que las personas eligen permanecer en una organización ayudarán a las agencias a abordar, de manera efectiva, las causas fundamentales de la alta rotación de personal. Para simplificar, este kit de herramientas analizará dos “grupos” principales de datos:

- **Datos utilizados para entender el problema:** datos que ayudan a diagnosticar el problema mediante la identificación de las causas o factores que contribuyen con el problema.
- **Datos para seguir el progreso y determinar el impacto de la solución:** datos que ayudan a las agencias a determinar si las soluciones o estrategias que han implementado tienen el efecto deseado.

Aquí se presenta una breve explicación de los dos grupos de datos.

1. Entender el problema

La recopilación y el análisis de datos permite a las agencias desarrollar un enfoque personalizado para contratar al personal calificado. El uso de una variedad de datos puede ayudar a las agencias a entender el grupo de candidatos disponibles y las tendencias existentes para determinar las estrategias de selección que serán más eficaces. Stinchcomb *et al.* (2009) sugieren las siguientes fuentes de datos para la planificación de la selección de personal.

- Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. (www.bls.gov): recopile información sobre la mano de obra disponible (p. ej., tasas de desempleo) en la comunidad.
- Oficina de Censos de EE. UU. (www.census.gov): busque datos demográficos de la comunidad (p. ej., edad, educación, ingresos). Utilice American Fact Finder para obtener una “Hoja de datos” según su código postal, ciudad o condado.
- Fuentes de datos demográficos locales: registra características únicas del estado y la región.
- Cámara de comercio local: información sobre tendencias futuras (p. ej., empresas que planean abrir o cerrar).
- Comparación de salarios: explore una comparación de salarios y beneficios de otras agencias públicas y privadas de la región para evaluar la competencia.

Wells *et al.* (2016) alientan a las agencias a utilizar los datos para explorar los riesgos de rotación de personal y actuar para evitar que el personal calificado se vaya. Más específicamente, los autores alientan a las agencias a “supervisar y abordar de manera proactiva los factores que promueven la rotación voluntaria entre el personal de minorías raciales y el más joven, ya que la retención y representación adecuadas de este personal es esencial en las agencias correccionales. Los factores que hacen que dicho personal corra un mayor riesgo de rotación deben identificarse y resolverse de manera constructiva antes de que termine en rotación” (pág. 1575). Además, los autores alientan a las agencias a examinar rigurosamente el punto en el que la mayoría de los candidatos abandonan la agencia. La implementación de estrategias eficaces para abordar este punto frecuente de “abandono” aumentará la probabilidad de que los candidatos continúen en el proceso de contratación (con suerte, culminando en la contratación y retención del personal).

Estudiar el proceso de contratación existente puede proporcionar información valiosa sobre dónde se encuentran las ineficiencias. Como se mencionó anteriormente, la investigación respalda que los retrasos en el proceso de contratación pueden disuadir a los solicitantes calificados de continuar en el proceso. (Se sugiere enfáticamente que las agencias mapeen el proceso de contratación existente para identificar las trabas, la duplicación y las ineficiencias que contribuyen con la pérdida de recursos). El uso de un marco y herramientas de gestión minimizada permitirá a las agencias identificar fácilmente las ineficiencias y utilizar los datos para crear un proceso que sea eficiente y efectivo. Para obtener resultados óptimos, las jurisdicciones deben asegurar facilitadores especializados en técnicas de gestión minimizada. Las agencias pueden comunicarse con el CJJA para obtener recursos y orientación adicionales en esta área.

El personal de atención directa y los gerentes son expertos en el trabajo que hacen. Por lo tanto, las agencias deben recopilar información de este personal sobre problemas subyacentes y posibles soluciones a los desafíos de selección y retención de personal. Como se discutió anteriormente, las encuestas (de salida, permanencia y clima cultural) y los grupos de debate son métodos excelentes para recopilar información de los miembros del personal sobre la agencia y el proceso de contratación. Con cualquier método, Stinchcomb *et al.* (2009) sugieren que las agencias recopilan información del personal de atención directa con respecto a:

- su interés en trabajar como personal de atención directa en un centro de justicia juvenil;
- los factores más influyentes que consideraron al aceptar el cargo;
- lo que creen que son las competencias o series de habilidades fundamentales para realizar los deberes laborales;
- ideas para contratar y retener personal de manera eficaz;
- fortalezas y debilidades de la agencia y el centro; y
- problemas que experimentaron durante el proceso de contratación y posibles soluciones para estos problemas.

2. Seguimiento del progreso y determinación del impacto de la solución

Cuando una agencia ha analizado los datos e identificado las causas principales de la rotación, puede desarrollar un plan para abordar los problemas, que incluya medidas para seguir el progreso y el impacto. Estos indicadores deben desarrollarse antes de implementar las estrategias identificadas para la selección y retención de personal. Como parte de este proceso, la agencia debe crear un plan formal de recopilación de datos que incluya metas a corto y largo plazo, es decir, los datos que están disponibles de manera inmediata y otros datos cuya recopilación puede requerir recursos adicionales. La recopilación constante y variada de datos permite discusiones continuas sobre la garantía de la calidad que refinan el plan en respuesta a los cambios en la dinámica de la comunidad y los centros.

La integridad de los datos es esencial para tomar decisiones acertadas. Como tal, es fundamental que las medidas se seleccionen intencionalmente para cada resultado o punto a supervisar. Este método garantiza la coherencia entre los departamentos, unidades, centros y otros. Las personas responsables de la recopilación e ingreso de datos deben recibir capacitación formal sobre las definiciones de las medidas, cómo ingresar datos de forma adecuada, cómo extraer correctamente los datos del sistema, la importancia de la recopilación de datos y cómo este proceso contribuye directamente con la misión general y las metas estratégicas de la agencia. Para mejorar la integridad de los datos, las agencias también deben considerar el desarrollo de manuales de referencia para guiar el proceso de recopilación de

datos. Además, las agencias deben crear estructuras formales de garantía de calidad para asegurar que los datos sean precisos. Aquí se presentan ejemplos de las medidas que las agencias pueden considerar:

Selección

- cantidad de candidatos que fueron contratados utilizando cada estrategia de selección;
- cantidad de eventos de selección por trimestre (p. ej., ferias de empleo); y
- promedio de tiempo que los candidatos mantienen el empleo para cada estrategia de selección.

Contratación

- demografía de los miembros del personal actuales y nuevos (p. ej., etnia, generación);
- porcentaje del personal (entre 1 y 3 meses de contratación) que informa que:
 - la descripción del trabajo coincidía con los deberes cotidianos;
 - el proceso de contratación transcurrió de manera fácil;
 - se les mantuvo informados durante todo el proceso de contratación; y
 - sus gerentes les proporcionaron capacitación y apoyo adecuados (con respecto a los deberes laborales y las interacciones efectivas entre los jóvenes).
- porcentaje del personal que obtuvo una puntuación de 85 % o más en la evaluación del desempeño o la evaluación de habilidades al momento de la capacitación Y en el seguimiento de 6 meses (p. ej., supervisión, interacción con los jóvenes, fidelidad al modelo de tratamiento); y
- tiempo de duración promedio de los miembros del personal incorporados (desde el momento de la solicitud hasta la fecha de contratación y desde el momento de la oferta hasta el día inicial de trabajo).

Retención del personal

- tasas de retención y rotación por cargo o clasificación laboral (desglosadas en voluntario e involuntario);
- duración promedio de la permanencia (desglosada por cargo y clasificación);
- porcentaje de candidatos que terminan con éxito la orientación de empleados nuevos y permanecen en el trabajo entre 6 y 12 meses después de terminar la capacitación;
- datos de las encuestas de clima cultural, que incluyen:

- porcentaje del personal de atención directa que informa satisfacción general con su trabajo;
- porcentaje de personal de atención directa que indica un nivel específico de compromiso organizacional;
- porcentaje del personal de atención directa que indica una relación o sentimiento de equipo positivo con los compañeros de trabajo;
- porcentaje del personal de atención directa que indica que se siente apoyado por sus gerentes (p. ej., los gerentes responden a sus necesidades, apoyan y alientan, el personal se mantiene informado de manera oportuna);
- porcentaje del personal de atención directa que informa que tiene las herramientas que necesita para interactuar y supervisar eficazmente a los jóvenes; y
- porcentaje del personal de atención directa que informa que teme por su seguridad
- porcentaje de las encuestas de permanencia que indican que el personal de atención directa pretende dejar su puesto dentro de los próximos 6, 12 y 24 meses;
- porcentaje de evaluaciones del desempeño realizadas dentro de X días (oportunamente); y
- porcentaje de metas de evaluación del desempeño que se completaron con éxito el año siguiente.

El programa PbS antes mencionado ofrece varias medidas para informar las estrategias de retención. El PbS administra encuestas al personal, los jóvenes y las familias, dos veces al año, para recopilar información sobre la percepción de seguridad, seguridad de los centros, formación del personal, condiciones de trabajo, trauma, relaciones entre la gerencia y el personal y relaciones entre el personal y los jóvenes. Los datos de la encuesta se analizan por centro y se comparan entre los centros de todo el país. Los resultados han demostrado constantemente que las percepciones de seguridad del personal están altamente correlacionadas con incidentes y lesiones. En otras palabras, cuando el número de incidentes importantes es bajo, el personal y los jóvenes informan que se sienten más seguros, lo cual es un factor influyente en la retención del personal. Las encuestas de PbS permiten que los centros destaquen lo que está funcionando, las oportunidades de reconocimiento y las estrategias para abordar los problemas.

PASOS INICIALES

Las jurisdicciones pueden utilizar varios marcos para desarrollar un plan de trabajo de retención de personal. Un modelo desarrollado por Bledsoe (Nink, 2005) ofrece un proceso simple de siete pasos para aumentar la retención del personal:

1. “Controle el ambiente, al capacitador y al mentor, desde el momento del contacto inicial, para que las primeras impresiones sean adecuadas.
2. Informe al personal de manera continua, observando los aspectos positivos de la organización.
3. Utilice la capacitación y otras oportunidades para desarrollar las habilidades del personal y el potencial profesional.
4. Facilite la capacitación cruzada.
5. Reconozca los logros del personal.
6. Establezca metas y objetivos de desempeño realistas.
7. Incorpore al personal en la toma de decisiones”.

Otro marco que vale la pena consultar es el [kit de herramientas de planificación y evaluación del desarrollo del capital humano](#) (2016) creado por la Oficina para la Infancia del NCWWI. Este kit de herramientas proporciona un proceso paso a paso para evaluar las necesidades del capital humano de una agencia y desarrollar un plan de trabajo estratégico para seleccionar y retener al personal. El kit de herramientas es gratuito y ofrece hojas de trabajo para ayudar a las agencias en el proceso. En el kit de herramientas de desarrollo del capital humano se afirma que un plan de acción de 12 meses se puede desarrollar en 3 a 6 meses (de tres a doce reuniones).

Stinchcomb *et al.* (2009) presentan un proceso simple de 4 pasos para mejorar la selección y la retención: (1) Construir los cimientos; (2) Analizar la información relacionada; (3) Desarrollar el plan de acción; e (4) Implementar y evaluar el plan de acción. Los autores han desarrollado varias listas de verificación para guiar a los lectores a través del proceso de desarrollo del capital humano. Entre estas listas de verificación se encuentran la Lista de verificación para la planificación de la selección estratégica, la Lista de verificación para la planificación de la retención estratégica y la Lista de verificación para la planificación del desarrollo de liderazgo. Se recomienda a los lectores a consultar estos recursos en el artículo de Stinchcomb *et al.* (2009) en la [Carpeta de recursos compartidos sobre la selección y retención de personal del CJA](#).

CONCLUSIÓN

Contratar y retener al personal calificado de atención directa es esencial para el éxito de las agencias de justicia juvenil. Este kit de herramientas ha proporcionado información y estrategias para mejorar la selección y la contratación de personal de atención directa. También proporciona sugerencias y recursos relacionados con la retención de trabajadores de justicia juvenil. Para resumir, aquí se presentan algunos aspectos destacados.

Aspecto destacado 1: La agencia desempeña una función importante en la retención del personal.

Una cultura saludable comienza con un liderazgo abierto, comprensivo y receptivo. También requiere la creación de un ambiente de equipo en el que los compañeros de trabajo confíen y dependan unos de otros. Las investigaciones han demostrado la relación significativa que tienen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con la retención del personal. Por lo tanto, las agencias deben hacer esfuerzos consistentes para mostrar cómo el trabajo cotidiano del personal de atención directa se conecta con la misión más amplia de la agencia. Además, las agencias deben crear un ambiente laboral que valore, apoye y aliente el bienestar del personal. Una cultura saludable es aquella en la que:

- se reconocen las contribuciones y los logros del personal;
- se solicitan e implementan los aportes y sugerencias del personal para la mejora de la agencia y los centros;
- el liderazgo es receptivo, transparente y respetado;
- el liderazgo está presente: hay interacciones regulares con el personal de atención directa;
- la comunicación es frecuente y cuenta toda la historia al personal de todos los niveles;
- las actividades frecuentes con el personal promueven el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo; y
- al personal se le ofrecen oportunidades para el crecimiento profesional consistente con sus metas individuales.



Mantener un capital humano de alta calidad requiere un compromiso a largo plazo con los problemas organizacionales que afectan la satisfacción laboral y mejoran la retención”.

—Russo et al., 2018, pág. 20

Las agencias deben invertir recursos en la creación de una cultura positiva si desean tener éxito en la retención de personal calificado a largo plazo.

Aspecto destacado 2: La retención comienza con estrategias eficaces de selección.

Encontrar personal de atención directa que sea adecuado para un centro de justicia juvenil comienza con entender el tipo de candidato que busca el centro y la comunicación clara de las habilidades necesarias para realizar el trabajo. Las entrevistas de comportamiento basadas en competencias son un método eficaz para seleccionar personas cuyos valores fundamentales se alinean con la misión de la agencia o centro.

Aspecto destacado 3: Es necesaria la planificación de la acción formal.

Desarrollar un plan de acción formal para mejorar la selección, la contratación y la retención es un factor crítico para el éxito. Las agencias deben involucrar al personal de diversas disciplinas (incluido el personal de atención directa) en el proceso de desarrollo del plan de acción. Es importante que se identifiquen los posibles clientes de cada actividad y que el plan de acción se revise periódicamente para garantizar que las actividades de implementación se realicen dentro de los plazos establecidos. Se debe aprovechar la inclusión e influencia de los sindicatos y los CBA al desarrollar e implementar un plan de acción.

Aspecto destacado 4: Los datos precisos y el seguimiento del progreso son fundamentales para el éxito.

Los datos son una herramienta poderosa que se puede utilizar para identificar las causas fundamentales que contribuyen con la alta rotación del personal. Los datos de las encuestas de permanencia, de salida y de clima cultural, así como los grupos de debate, pueden destacar áreas de mejora y proporcionar información sobre las percepciones del personal y el ambiente laboral actual. Los datos también se pueden utilizar para supervisar el éxito en la implementación de estrategias de selección y retención.

Recursos adicionales

Varias organizaciones ofrecen asistencia técnica gratuita de expertos en una variedad de áreas relacionadas con la justicia juvenil. Los siguientes recursos permiten acceder a dicha asistencia técnica, así como a otros recursos y publicaciones.

- Consejo de Administradores de Justicia Juvenil (CJA): www.cja.net
- Centro Nacional para Jóvenes bajo Custodia (National Center for Youth in Custody, NCYC): <https://nicic.gov/taxonomy/term/5404/all>
- Centro de Asistencia Coordinada a los Estados (CCAS): <http://cijr.georgetown.edu/our-work/center-for-coordinated-assistance-to-states/>
- Instituto Nacional de Correccionales (National Institute of Corrections, NIC): <https://nicic.gov/>

- Centro Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica (National Training and Technical Assistance Center, NTTAC) del OJJDP: <https://www.ojjdp.gov/programs/tta.html>

REFERENCIAS

Beall, G. (2016, November 5). 8 key differences between Gen Z and millennials. *Huffington Post*. Retrieved from <https://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differences-between-b-12814200.html>

Beck A., Cantor D., Hartge J., & Smith T. (2013, June 6). *Sexual victimization in juvenile facilities reported by youth, 2012*. Retrieved from <https://www.bjs.gov/index.cfm?iid=4656&ty=pbdetail>

Boesky, L. (2014). Chapter 11: Mental health. En *Desktop Guide to Quality Practice for Working with Youth in Confinement*. National Partnership for Juvenile Services and Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. Retrieved from <https://info.nicic.gov/dtg/sites/info.nicic.gov.dtg/files/DesktopGuide.pdf>

Bonner, H. S. (2017). *North Carolina Department of Public Safety, Division of Adult Correction and Juvenile Justice, Adult Institutional Corrections: Recruitment and retention evaluation (update)*. Greenville, NC: East Carolina University. Retrieved from <https://www.ncdoj.gov/getdoc/2703f296-ddde-41ee-af3e-a3b36f3f9847/NCDOJ-Recruitment-and-Retention-Final-Report-Adult.aspx>

Branson, C. (2018, October). *Trauma-informed care for staff: From theory to practice*. Presentation at the CJA 2018 Leadership Institute Meeting. Greensboro, NC.

Clark, P. (2014). Developing and maintaining a professional workforce. In *Desktop Guide to Quality Practice for Working with Youth in Confinement*. National Partnership for Juvenile Services and Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. Retrieved from <https://info.nicic.gov/dtg/node/12>

Clifton, J. (2016). *Millennials: How they work and live*. Retrieved from <https://news.gallup.com/opinion/chairman/191426/millennials-live-work.aspx>

Colligan, K. (2013a, October). *Managing Generation Xers in the multi-generation workplace*. Retrieved from <http://www.peoplethink.biz/managing-generation-xers-in-the-multi-generation-workplace-2/>

Colligan, K. (2013b, November). *Recognizing the value millennials bring to the workplace*. Retrieved from <http://www.peoplethink.biz/recognizing-the-value-millennials-bring-to-the-workplace/>

Council of Juvenile Justice Administrators. (2017). *Council of Juvenile Justice Administrators toolkit: Positive youth development*. Braintree, MA: Author. Retrieved from <http://cja.net/publications/>

Cubukcu, C. (2018). *Why employer branding is so important*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/310546>

Denhof, M. D., Spinaris, C. G., & Morton, G. R. (2014, July). *Occupational stressors in corrections organizations: Types, effects and solutions* (NIC Accession: 028299). Washington, DC: U.S. Department of Justice, National Institute of Corrections. Retrieved from <https://info.nicic.gov/nicrp/system/files/028299.pdf>

Elwyn, L., Esaki, N., & Smith, C. (2017). Importance of leadership and employee engagement in trauma-informed organizational change at a girls' juvenile justice facility. *Human Service Organizations: Management, Leadership, and Governance*, 41(2), 106–118. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2016.1200506>

Figley, C. (1995). *Compassion fatigue, coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Nueva York, NY: Routledge.

Fish, D. (2018, February 14). *How self-care can reduce police officer stress*. Retrieved from <https://www.lexipol.com/resources/blog/how-self-care-can-reduce-police-officer-stress/>

Fisher, A. (2016, August 14). Forget millennials: Are you ready to hire Generation Z? *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/08/14/generation-z-employers/>

Fry, R. (2018, April 11). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Yo-Jud Cheng, J. (2018, January/February). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 2–10.

Human Resources Management Handbook. (2018). *Human resources management handbook: Complete HR management guide*. Retrieved from <https://www.hrmhandbook.com/>

Ippen, C. G., Ford, J., Racusin, R., Acker, M., Bosquet, M., Rogers, K.,...Edwards, J. (2002). *Traumatic Events Screening Inventory (TESI)—Parent report revised*. Retrieved from <https://www.ptsd.va.gov/professional/assessment/child/tesi.asp>

Marrow, M. (2012). *Think trauma: A training for staff in juvenile justice residential settings*. Los Angeles, CA: The National Child Traumatic Stress Network.

Matz, A. K., Wells, J. B., Minor, K. I., & Angel, E. (2013). Predictors of turnover intention among staff in juvenile correctional facilities: The relevance of job satisfaction and organizational commitment. *Youth Violence and Juvenile Justice*. doi: 10.1177/1541204012460873

Mikyuck, A. M., & Cleary, M. D. (2016). Factors associated with turnover decision making among juvenile justice employees: Comparing correctional and non-correctional staff. *OJJDP (Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention) Journal of Juvenile Justice*, 5(2), 50–67.

Minor, K. I., Dawson-Edwards, C., Wells, J. B., Griffith, C., & Angel, E. (2009). Understanding staff perceptions of turnover in corrections. *Professional Issues in Criminal Justice*, 4(2), 43–57.

Minor, K. I., Wells, J. B., Angel, E., & Matz, A. K. (2011). Predictors of early job turnover among juvenile correctional facility staff. *Criminal Justice Review*, 36(1), 59–75.

Mitchell, O., Mackenzie, D. L., Styve, G. J., & Gover, A. R. (2000, June). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*, 17(2), 333–357.

Murdock, P. K. (2018, January 9). The importance of an employment value proposition for recruiting in 2018 and beyond. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/01/09/the-importance-of-an-employment-value-proposition-for-recruiting-in-2018-and-beyond/#3bb2f6686690>

National Child Welfare Workforce Institute. (2018). *Workforce development planning and assessment tool kit*. Retrieved from <http://wdf toolkit.ncwwi.org/>

Nink, C. (2005, August 5). *Correctional officers: Strategies to improve retention*. Retrieved from <http://www.corrections.com/articles/5416-correctional-officers-strategies-to-improve-retention>

Nink, C. (2010). *Correctional officers: Strategies to improve retention*. Centerville, UT: MTC Institute. Retrieved from <https://www.mtctrains.com/wp-content/uploads/2017/06/Correctional-Officers-Strategies-to-Improve-Retention.pdf>

Russo, J., Woods, D., Drake, G. B., & Jackson, B. A. (2018). *Building a high-quality correctional workforce: Identifying challenges and needs*. Retrieved from https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2386.html

Smith, M. (2015, February 25). *Compassion fatigue rampant in youth service industry*. Retrieved from <https://youthtoday.org/2015/02/compassion-fatigue-rampant-in-youth-service-industry/>

Spinaris, C. G., Denhof, M. D., & Kellaway, J. A. (2012). *Posttraumatic stress disorder in United States corrections professionals: Prevalence and impact on health and functioning*. Florence, CO: Desert Waters Correctional Outreach. Retrieved from <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=264389>

Stinchcomb, J. B., McCampbell, S. W., & Leip, L. (2009). *The future is now: Recruiting, training, and developing the 21st century jail workforce*. Naples, FL: Center for Innovative Public Policies. Retrieved from https://www.bja.gov/publications/cipp_jailworkforce.pdf

Taylor, K. (2013, August). Why millennials are ending the 9 to 5. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/#6b1a0b2d715d>

University of North Carolina Kenan-Flagler Business School. (2014). *A guide to leading the multigenerational workforce*. Chapel Hill, NC: Author. Retrieved from https://cdn3.onlinemba.unc.edu/content/b5c0038fc225476eb1f7793b0396c3ff/Final_Multigenerational_Workforce_Guide_Optimized_Trial.pdf

U.S. Department of Justice, National Institute of Corrections. (2008). *Prison staffing analysis: A training manual with staffing considerations for special populations*. Washington, DC: Author. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/static.nicic.gov/Library/022667.pdf>

Vickovic, S. G., Griffin, M. L., & Fradella, H. F. (2013). Depictions of correctional officers in newspaper media: An ethnographic content analysis. *Criminal Justice Studies*, 26(4), 455–477.

Weathers, F. W., Blake, D. D., Schnurr, P. P., Kaloupek, D. G., Marx, B. P., & Keane, T. M. (2015). *The Clinician-Administered PTSD Scale for DSM-5 (CAPS-5) – Past Week* [Measurement instrument]. Available from <https://www.ptsd.va.gov/>

Wells, J. B., Minor, K. I., Lambert, E. G., & Tilley, J. L. (2016). A model of turnover intent and turnover behavior among staff in juvenile corrections. *Criminal Justice and Behavior*, 1–22. doi: 10.1177/0093854816645140

Willyerd, K. (2012). Social tools can improve employee onboarding. *Harvard Business Review*.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. Nueva York, NY: Wiley.

