

DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA

Gestión del talento por competencias Modelo conceptual

1. Introducción

A lo largo de su existencia, el Poder Judicial se ha mantenido en constante evolución con el fin de ajustarse a los continuos cambios que tanto el mundo moderno como la realidad nacional imponen.

Destacan entre muchas otras, las acciones orientadas al fortalecimiento de la Gestión de los Recursos Humanos y la transparencia; esto ante la necesidad de garantizar un mejor desempeño y servicio público.

La consolidación de un sistema apropiado e integral para la gestión de las personas, permite alcanzar los objetivos institucionales al mismo tiempo que, las y los colaboradores cumplen sus objetivos individuales. Entendiendo que el éxito de las organizaciones depende del papel relevante que tienen las personas.

Al respecto, estudiosos del tema han destacado el talento como elemento central en el logro de las metas organizacionales. Señala Agustín Ibarra (2000, p. 97) que para aumentar la productividad no se requiere exclusivamente de equipos y tecnología punta, sino que también se precisa, en palabras de este mismo autor, “de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de las personas trabajadoras, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”.

Actualmente a lo interno del Poder Judicial, se articulan una serie de procesos que gestionan el talento. Los mismos están bajo la rectoría de la Dirección de Gestión Humana; razón por la cual se ha realizado una importante inversión en el ajuste y modernización de sus modelos y procedimientos.

Bajo esa perspectiva y como ente responsable de planear, dirigir, organizar, desarrollar y controlar las técnicas para promover el buen desempeño; esta Dirección adoptó una estrategia integral de gestión del talento desde un enfoque por competencias.

El presente documento describe el modelo conceptual de gestión por competencias; detalla el quehacer de cada subproceso de la Dirección de Gestión Humana y orienta las acciones que se deben desarrollar para alinear su funcionamiento sistémico conforme a este enfoque, agregando valor a cada subproceso y cumpliendo con el objetivo general de

dotar a la institución de personas trabajadoras íntegras, competentes y comprometidas con el Poder Judicial.

2. Competencias

Desde que McClelland en 1973 denominara por primera vez “competencia” como aquello que facilita el desempeño exitoso de las personas, han sido numerosas las investigaciones que se han acercado al estudio de este tema desde diferentes corrientes y ámbitos. Por lo tanto, no existe unanimidad en su definición, siendo este más bien un concepto de carácter dinámico.

Su rápida extensión a nivel internacional ha ido sustituyendo al enfoque tradicional de administración de personal por un enfoque de gestión por competencias.

Para comprender el alcance de esta orientación, es preciso esclarecer antes el concepto de competencia. En este apartado se describen brevemente algunos elementos de interés sobre constructo.

La Real Academia Española (2010), define el término competencia como la “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” No obstante, a lo largo del tiempo el término “competencia” aplicado al mundo laboral ha sido objeto de múltiples interpretaciones que, si bien comparten algunos elementos, no llegan a un consenso. De manera que, existen actualmente tantas definiciones como escuelas de pensamiento psicológicas y sociológicas, según el enfoque de análisis que se utilice en la elaboración del concepto. Al respecto, destacan tres corrientes:

- Enfoque conductista: de acuerdo con Pérez (2003), este enfoque identifica los atributos fundamentales que permiten a las personas, lograr un desempeño superior. En esta línea, Richard Boyatzis – de acuerdo con Mertens (1996) - en su afán de crear un modelo genérico de competencia gerencial, define esta como el conjunto de características de fondo que posee un individuo y que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.

Al respecto, el autor citado comenta que las competencias definidas de esa manera son, “aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre” (p. 70). El análisis conductista parte de que la persona hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas. Desde este enfoque se considera el proceso educativo como el principal agente para desarrollar competencias (Pérez, 2003).

- Enfoque funcionalista: Pérez (2003), expone que las competencias desde este enfoque, se obtienen del análisis funcional del trabajo en términos de funciones,

subfunciones, procesos, procedimientos, etc. En estos términos, la competencia refiere a la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar (Mertens, 1996).

De acuerdo con Mertens (1996), el análisis funcional parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Posteriormente identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución.

- Enfoque constructivista: de acuerdo con Mertens (1996), la definición de la competencia desde el enfoque constructivista ocurre al final de un proceso formal de aprendizaje que tiene origen en la identificación y análisis de las disfunciones propias de la organización. Una competencia, desde esta perspectiva, es la “relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los empleados y su participación efectiva, progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones” (p. 84).

Este enfoque deposita el rol central en el proceso de capacitación el cual – según el autor citado – debe vincular el saber y el hacer, es decir, los conocimientos con la acción. Implica el desarrollo de la capacidad y la posibilidad de adaptarse permanentemente a la vida cotidiana, en particular a la evolución de las condiciones de trabajo.

No obstante, la multiplicidad de conceptos y clasificaciones existentes del término “competencia”, se distinguen algunos elementos esenciales, como, por ejemplo: orientación a la acción, asociación con un contexto determinado y posibilidad de desarrollo. Además, se reconoce la adaptabilidad del concepto a los objetivos e intereses del contexto social – laboral en el que se aplica.

En Costa Rica por su parte, una definición de “competencia” sumamente difundida es la desarrollada por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual - de acuerdo con Pérez (2003), inició un proceso de normalización, formación y certificación basado en competencias laborales en el año 1997, empleando un modelo basado en el enfoque “insumo – producto” que parte de las características de los productos e identifica los procedimientos, procesos e insumos requeridos para elaborar un bien o brindar un servicio.

Bajo este enfoque, el INA define competencia laboral como “la capacidad manifiesta por una persona para realizar un trabajo productivo aplicando operadores cognoscitivos, psicomotores y socio-afectivos, de manera que cumpla con los estándares de desempeño exigidos en los criterios y condiciones de ejecución del producto, y satisfaga las necesidades y exigencias del cliente” (Pérez, 2003, p. 7).

La Escuela Judicial del Poder Judicial de Costa Rica define competencias profesionales como las respuestas que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo en función

de sus características personales, experiencia previa, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes (2011).

La Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial por su parte, ha adoptado el marco de referencia que aportan los autores Pereda, Berrocal y López (2001, p. 46), quienes, desde un enfoque mayormente conductista, definen competencia como el “conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.”

Desde esta perspectiva, si bien una competencia entraña una serie de factores intrínsecos a la persona, se observan sus comportamientos para definir las competencias que posee. Sus características internas pasan a ser predictores del potencial de desarrollo de esas competencias.

El principal cambio al adoptar este planteamiento, radica, por lo tanto; en el análisis de la conducta de las personas que realizan su trabajo en forma eficaz, con base en lo que se define el perfil de exigencias del puesto. Así, el perfil es conformado por un conjunto de comportamientos observables los cuales, además, deben estar ligados a una estructura y una estrategia organizacional, así como a un trabajo en un contexto determinado.

En concordancia con esta definición, Arribas y Pereña (2011), autores del reconocido cuestionario COMPE-TEA, destacan que las competencias son conductas observables, concretas que determinan la real aportación de cada persona a su puesto de trabajo. De modo que, no solo importan las características que posee la persona, sino cómo las utiliza.

De acuerdo con Pereda et al. (2001, p. 48), las competencias involucran una serie de componentes que facilitan su expresión:

- Saber, conjunto de conocimientos que permitirán a las personas llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.
- Saber hacer, se refiere a la aplicación de los conocimientos que se poseen para la solución de los 7 problemas que plantea el trabajo, en otras palabras, habilidades y destrezas.
- Saber estar, capacidad para adoptar un comportamiento adecuado a la organización en función de las normas y reglas establecidas. Se refiere a las actitudes y valores.
- Querer hacer, este aspecto está relacionado con los aspectos motivacionales de la conducta para llevar a cabo los comportamientos de la competencia.
- Poder hacer, se refiere particularmente a la organización en cuanto a la disposición de medios y recursos para el buen desempeño.

Tejada (1999), refuerza esta postura al considerar que la competencia no denota un saber hacer como sinónimo de saber imitar o bien, de aplicar rutinariamente los saberes. Por el contrario, la competencia exige el encadenamiento de acciones pasando del saber a la acción según se requiera en cada situación, de modo que la competencia no reside en los recursos si no en la movilización de ellos.

3. Gestión del Talento por Competencias en el Poder Judicial

De conformidad con el modelo de referencia adoptado por la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial como órgano gerente y responsable del desarrollo de las acciones administrativas necesaria para el funcionamiento del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño⁽¹⁾. Y con la claridad que las competencias son el “conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.”

Es posible a continuación, definir el Modelo de Gestión del Talento por Competencias. La definición se aborda desde tres ejes como son el cambio de paradigma, el planteamiento estratégico y el enfoque conceptual:

a. Cambio de paradigma

Desde el año 2012, la Dirección de Gestión Humana en línea con el planteamiento estratégico organizacional, ha venido migrando de un enfoque tradicional de administración de personas hacia un modelo integral de gestión del talento por competencias, basado conceptualmente en el planteamiento realizado por los académicos españoles de la Universidad Politécnica de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid desde 1995, Santiago Pereda y Francisca Berrocal.

En términos amplios, este nuevo enfoque se centra en la persona como el principal recurso competitivo de la organización y que, por lo tanto, es necesario optimizar mediante una verdadera sinergia entre los distintos actores que intervienen en su gestión.

Este nuevo norte supone un cambio filosófico, conceptual y práctico que se resume en la siguiente tabla donde se comparan el modelo tradicional y la gestión del talento por competencias:

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
Enfoque reactivo: las acciones son, por lo general, de tipo reactivo; es decir se busca solucionar los problemas que ya se han planteado.	Enfoque proactivo: intenta anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro para planificar las acciones precisas a fin de evitarlos o minimizarlos.
Funciones aisladas: se habla de funciones que se corresponden con	Gestión integrada: las actuaciones deben generarse en el marco de una visión integrada

¹ Capítulo II, Artículo 5 del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial.

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
<p>departamentos y secciones independientes, las cuales históricamente han surgido de manera aislada en la medida que aparecen problemas que las demandan, sin una visión de conjunto de toda la gestión del área.</p>	<p>que responda a un planteamiento estratégico coherente con los objetivos organizacionales. Es decir, deben fundarse alrededor de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos fijados en plazos determinados, mediante una acción articulada de todas sus áreas y no independiente.</p>
<p>Nivel funcional: desarrollo de tareas orientadas a la solución de los problemas que se presentan.</p>	<p>Nivel estratégico: el papel de la Dirección de Gestión Humana es el de un socio estratégico, mediante la planificación, implantación y evaluación de programas que apoyan el funcionamiento del Poder Judicial. Se pasa de un rol técnico a uno de gestor.</p>
<p>Enfoque en el rasgo: el perfil del puesto se define con base en rasgos de personalidad y aptitudes. No obstante, tales insumos son tomados como características fijas, subyacentes que difícilmente se podrán modificar y cuya medición se realiza a través de test y pruebas que, de acuerdo con diversos autores, no son buenos predictores del desempeño laboral.</p>	<p>Enfoque en competencias: los puestos se definen en función de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia. De esta manera, el perfil del puesto constituye un conjunto de comportamientos perfectamente observables que permiten predecir en forma segura, válida y fiable, el éxito de las personas en sus trabajos.</p>

La gestión de personas desde este enfoque debe ser integrada e involucra la acción articulada de todos los subprocesos que comprende la Dirección de Gestión Humana, para atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento humano como generador de ventajas para el Poder Judicial, permitiendo:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización, aumentando la flexibilidad y la capacidad de respuesta.
- Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor a los procesos.
- Mantener personas altamente calificadas y motivadas con clara diferenciación competitiva.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de las personas trabajadoras y a través de ello los activos a su cargo.

b. Planteamiento estratégico

Tal como se indicó en el apartado anterior, el papel de la Dirección de Gestión Humana resulta trascendental para el Poder Judicial en lo que a una óptima gestión del talento se refiere. Así quedó reflejado en los resultados del ejercicio que se realizó para la elaboración del plan estratégico 2013 - 2018, donde se estableció como objetivo, entre otros, “Consolidar un sistema apropiado e integral de personal para un mejor desempeño y servicio público”.

En relación con este objetivo, se definieron además las siguientes acciones estratégicas:

- Promover la creación de una política para la Rectoría de Gestión Humana en todos los ámbitos y sectores que componen el Poder Judicial.
- Formular un modelo desconcentrado de Gestión Humana acorde con las necesidades institucionales y la realidad nacional.
- Proponer un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales.
- Revisar el régimen disciplinario institucional, con la finalidad de garantizar la transparencia y rendición de cuentas en la administración de justicia y mejorar la credibilidad del servicio en la población costarricense.
- Fortalecer la carrera judicial, para afianzar el principio de independencia, lograr la idoneidad y el mejoramiento de servicio de justicia.
- Impulsar un proceso sostenible y sistemático de capacitación para el mejoramiento en la administración de justicia.

En forma adicional, el modelo incluye una serie de lineamientos institucionales y de carácter regulatorio como son la Política Axiológica entre otros; que determinaron nuevos requerimientos para la Dirección de Gestión Humana por tratarse de instrumentos que orientan la gestión del Poder Judicial.

A continuación, se detallan algunos de estos requerimientos:

Área	Necesidades
Capacitación y Desarrollo:	La capacitación deberá orientar la excelencia en las personas para mejorar los procesos de trabajo y robustecer una cultura de transparencia.
Reclutamiento y Selección:	Los procesos de reclutamiento, inducción y selección deberán potenciar la vivencia de los valores compartidos, la excelencia en el servicio para minimizar y prevenir la corrupción interna.
Evaluación del desempeño:	La evaluación del desempeño deberá visualizar y operativizar en su estructura el componente axiológico, ético y las plenitudes humana, ciudadana y laboral de las personas servidoras judiciales.

Salud Integral y fuentes de motivación:	La salud integral debe promover un manejo holístico con las personas y su entorno, fortaleciendo la plenitud personal, ciudadana y laboral.
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A partir de estos lineamientos, la Dirección de Gestión Humana inició con una serie de acciones para garantizar una gestión integral, entre ellas:

- Constitución de la Comisión de Empleabilidad del Poder Judicial.
- Diseño de un Modelo Integral de Reubicación Laboral.
- Procedimiento para la entrega de equipo y mobiliario especial y ergonómico para la población judicial, producto de enfermedad o discapacidad.
- Políticas de Gestión Humana con perspectiva de género y accesibilidad.
- Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder Judicial, apartado IV. Ejes transversales.
- Desarrollo de una propuesta de planificación estratégica para la inclusión del género y discapacidad dentro de la modalidad de empleo denominada Teletrabajo.
- Participación en el diseño del protocolo de atención para personas presuntamente acosadas sexualmente.
- Diseño de mecanismo para facilitar la adecuada gestión de las solicitudes de traslados y la apertura de opciones resolutorias con respecto a ese tema por parte de la Sección de Reclutamiento y Selección.

No obstante, el logro de los objetivos estratégicos organizacionales demanda la planificación, implantación y evaluación de una estrategia de actuación articulada tanto con los lineamientos organizacionales, así como con el nuevo enfoque conceptual adoptado.

Bajo esta premisa y con el fin de dar continuidad y estructura a las acciones realizadas, se formuló el Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana 2016 – 2021, donde quedó plasmado el rumbo a seguir durante los próximos cinco años para concretar el reto de: “garantizar una organización que sitúe en todos los niveles de su estructura, personas que pongan en valor lo que saben, pueden y quieren hacer, en función de sus competencias, tanto a nivel individual como de equipo, facilitando su desarrollo con altos niveles de desempeño.”

Como parte de este proceso, se replantearon la misión y visión de la Dirección, según se detalla a continuación:

Misión:	Asegurar que el Poder Judicial evolucione permanentemente a través de Personas íntegras, comprometidas e idóneas para desempeñar con excelencia su responsabilidad.
Visión:	Nos vemos como un aliado estratégico del Poder Judicial, líder en la gestión de personas con una perspectiva integral, incluyente e innovadora.

A continuación, se definieron los objetivos estratégicos de la Dirección, en torno a los siguientes ejes:

- Aliado estratégico
- Formación y desarrollo
- Colaboradores
- Viabilidad financiera
- Procesos y sistemas internos

Con base en estos insumos, se definieron las líneas de acción agrupadas en programas, proyectos y procesos los cuales son responsabilidad de todos los subprocesos de Gestión Humana. En las siguientes figuras se observa el resultado de este trabajo:

Figura 1. Programas y proyectos



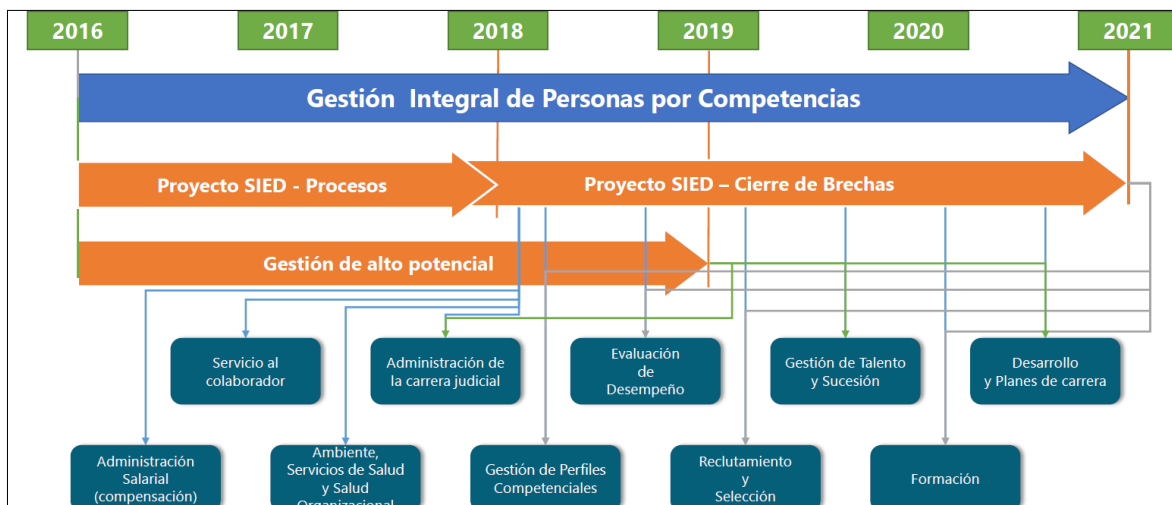
Fuente: Informe Socialización de resultados. Talleres de formación para el desarrollo del plan operativo 2016 – 2018 de la Dirección de Gestión Humana. Julio 2016.

Si bien, el enfoque de gestión por competencias pone especial énfasis en los procesos de selección, evaluación y capacitación, la demostración de una determinada competencia por parte de una persona puede variar en función de una serie de factores tales como el clima laboral, la disposición de recursos para trabajar, el sistema de compensación salarial, entre otros.

De lo anterior que, como se observa en la figura 1, la articulación estratégica de todos los subprocesos que integran la Dirección de Gestión Humana, resulta esencial en la

disminución de la distancia entre las competencias y su posible desarrollo, en el contexto del Poder Judicial.

Figura 2. Procesos



Fuente: Informe Socialización de resultados. Talleres de formación para el desarrollo del plan operativo 2016 – 2018 de la Dirección de Gestión Humana. Julio 2016

Tal como se observa en la figura 2, en un nivel estratégico la gestión por competencias tiene como objetivo la integración de los subprocesos y procesos de trabajo, en la misión y la visión establecidas; desde el punto de vista operativo, las diferentes áreas de Gestión Humana se deben dirigir a la adquisición, estímulo y desarrollo de competencias para alcanzar los objetivos organizacionales, a través de diferentes acciones articuladas tal como se puede observar en figuras 1 y 2.

c. Enfoque conceptual

El modelo adoptado por la Dirección de Gestión Humana se fundamenta en el enfoque sistémico para la gestión del talento por competencias, desarrollado por la empresa consultora Tatum Global Consulting, cuya base conceptual reside en el planteamiento de los investigadores Pereda y Berrocal, tal como se expuso anteriormente.

Desde este enfoque, se conceptualiza el talento como la interacción en altos niveles de presencia, de tres componentes esenciales, a saber:

- **Rendimiento** está asociado al cumplimiento cabal de los objetivos y metas alineados con la estrategia de la empresa u organización.

- **Compromiso** medido de forma práctica a través de las competencias genéricas, es decir aquellas que todas las colaboradoras deberían tener como ya se mencionó, y que encierran el propósito de la organización y sus valores fundamentales.
- **Competencias** un factor que incorpora las competencias específicas y técnicas de la función o puesto, en las dimensiones del saber (áreas de conocimiento), saber hacer (habilidades) y saber estar y querer estar (actitudes y motivaciones); y las cuales se evidencian mediante conductas observables.

De acuerdo con Pereda y Berrocal, la gestión del talento se apoya en dos pilares básicos:

- a. El conocimiento de los puestos de trabajo existentes en la organización.
- b. El conocimiento de las personas que conforman dicha organización.

El nexo entre estos dos pilares está dado por el puesto de trabajo, el cual determina las funciones, tareas, responsabilidades, competencias y condiciones de trabajo de las personas en la organización, lo que se define como descripción del puesto o perfil.

Como se observa en la definición de **Talento** anteriormente detallada, tanto los factores compromiso como competencias hacen referencia directa al contenido competencial del perfil de cada clase de puesto, elemento medular del modelo, por tanto, soporta el contenido que ha de orientar el quehacer de los distintos subprocesos de Gestión Humana.

Al respecto, resulta esencial destacar que la estructura de este modelo se cimenta en tres niveles de competencia:

- **Competencias genéricas o institucionales**, aplicables a todas las personas colaboradoras de una misma organización y basadas en la arquitectura estratégica de la misma.

Los profesores Pereda y Berrocal definen las competencias genéricas (estratégicas) como aquellas que derivan de la visión, misión, valores y modelo estratégico de la organización y afectan a todo el personal de la misma. Deben estar presentes en el perfil de todos los puestos según las poblaciones definidas por el Subproceso de Análisis de Puestos, según se detalla a continuación:

- Judicatura
- Jurisdiccional
- Organismo de Investigación Judicial
- Defensa Pública
- Ministerio Público
- Administrativo
- Inspección Judicial
- Estrato gerencial

Entre otros insumos, la definición de tales competencias tomó en cuenta los valores organizacionales definidos y conceptualizados para la organización, que se encuentran en el Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica Poder Judicial 2011-2026.2

Valor	Definición
<i>Compromiso</i>	Actuar con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines.
<i>Iniciativa</i>	Capacidad personal que inclina a la acción innovadora y creativa para hacer mejor mis funciones.
<i>Responsabilidad</i>	Cumplir con deberes, obligaciones y compromisos asumiendo las consecuencias de mis actos.
<i>Excelencia</i>	Aprecio o estimación por realizar con alto desempeño todas mis acciones.
<i>Integridad</i>	Disposición o capacidad de la persona de actuar con rectitud y transparencia.
<i>Honradez</i>	Actuar correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad, siendo una persona justa y transparente.

Como se observa, los valores organizacionales son parte esencial del conjunto de elementos analizados para la definición de las competencias genéricas y existe en consecuencia, un alto nivel de correlación entre ambos aspectos.

No obstante, lo anterior no significa que la definición de los valores es idéntica a la definición de las competencias genéricas ya que el modelo competencial tiene un ámbito de acción que trasciende a los valores, no por su importancia sino por su alcance.

- **Competencias específicas**, se establecen para cada clase de puesto, considerando las funciones específicas que debe realizar la persona colaboradora como parte de su trabajo.
- **Competencias técnicas**, definidas en términos de la formación y la experiencia requerida para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Estas competencias son denominadas también como áreas de conocimiento.

Las competencias definidas bajo estos tres niveles, conllevan además grados de presencia o de dominio asociados, según se requiera para llevar a cabo el puesto o función. Así, el nivel de exigencia de la competencia está asociado al nivel posicional en la estructura de la organización, por lo tanto, conforme más alto es este posicionamiento, mayor el nivel de dominio esperado, el cual es definido por conductas observables específicas.

² Aprobados mediante acuerdo de Corte Plena en las sesiones N° 32-10 del 08-11-2010, artículo XXII y N° 30-11 del 12-09-2011, artículo XXIV, respectivamente.

Como se mencionó antes, esta estructura orienta los procesos críticos de capital humano, a manera de brújula, impactando todos los procesos de la gestión del talento para el logro de los objetivos organizacionales a través de resultados concretos y visibles.

Considerando esto, es que el proceso de alineamiento con el enfoque de gestión del talento por competencias para el caso del Poder Judicial, inició con la revisión y ajuste de las descripciones de puestos documento que inicialmente contenía la definición de la naturaleza del puesto, las tareas y requisitos asociadas al mismo así como las condiciones generales de este; pasando al establecimiento de **perfiles competenciales** correspondientes con los niveles de competencia expuestos, convirtiéndose en una herramienta más útil y orientadora para los diferentes procesos que participan de la gestión del talento humano.

Dicha tarea inició en el año 2012 con los cargos de la judicatura, continuando con los puestos de Técnico Judicial 1, 2 y 3, Coordinadores Judiciales 1, 2, y 3; ambos del ámbito jurisdiccional, Investigador 1 y 2, y Oficial de Investigación y otros cargos del grupo ocupacional del escalafón policial.

Para la ejecución de esta primera etapa, se realizó un abordaje riguroso, con diferentes instrumentos y actores, cuyo detalle se presenta más adelante en este documento en el apartado referente a la gestión del Subproceso Análisis de Puestos. Asimismo, se exponen a continuación las acciones, procedimientos y planes de los distintos Subprocesos de la Dirección de Gestión Humana de acuerdo con el enfoque adoptado.

4. Modelo de trabajo por Subprocesos

Al igual que en otras instituciones públicas, el Poder Judicial tiene una estructura organizacional que permite conocer los roles estratégicos y operativos que concierne a cada unidad de trabajo.

Corresponde a la Dirección de Gestión Humana, dotar al Poder Judicial del personal idóneo, mantenerlo y desarrollarlo con las competencias, habilidades y motivación suficiente para alcanzar los objetivos institucionales. Es además responsable de crear, mantener y desarrollar las condiciones necesarias para el crecimiento y la satisfacción de las personas en la Institución, mientras logran sus objetivos individuales.

Para ello es necesario que exista un alineamiento estratégico entre los subprocesos que integran la Dirección de Gestión Humana; de manera que las actividades que se realizan generen un valor agregado en cada uno de ellos, impactando directamente en el cumplimiento de los objetivos.

Así las cosas, bajo el contexto de gestión por competencias, corresponden a cada oficina y unidad de la Dirección de Gestión Humana, revisar y ajustar sus procesos de trabajo; ya que no es posible hablar de un enfoque de gestión por competencias con áreas o funciones aisladas e independientes.

Se requiere además un cambio que permita fomentar la unidireccionalidad de los objetivos y la sincronización de las actividades con el objetivo específico de atraer, desarrollar y retener el talento como generador de ventajas para el Poder Judicial

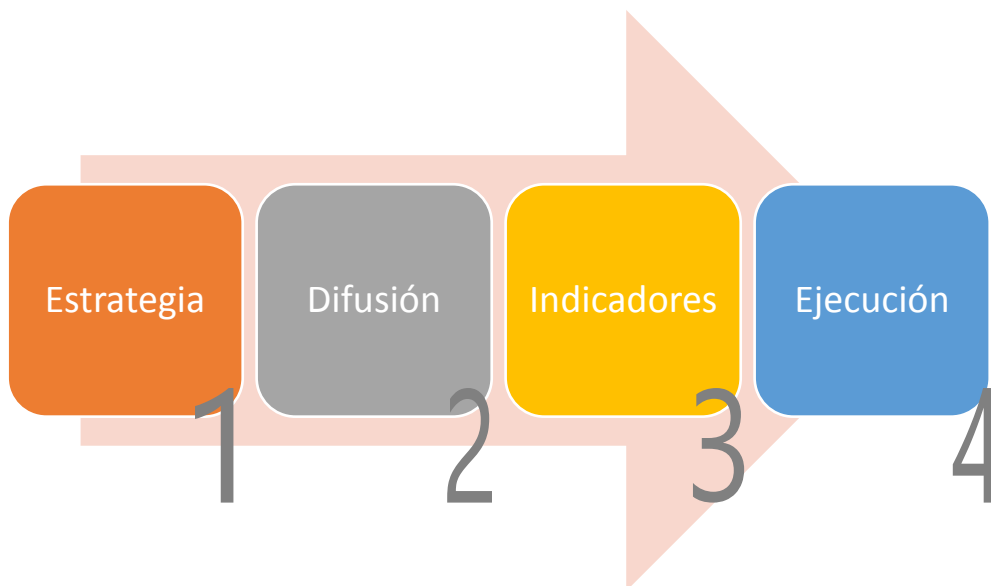
Para promover el alineamiento de las acciones de cada subproceso es necesario reconocer inicialmente como cómo funciona la Dirección como tal y cómo funciona cada uno de sus procesos y sus subprocesos, reconociendo aquello que cada uno desarrolla y que es de valor para el otro.

- **Dirección de Gestión Humana**

La Dirección desagrega los objetivos institucionales hacia los diferentes niveles jerárquicos, es decir jefaturas y coordinaciones; generando las acciones necesarias para reforzar en las personas colaboradoras el sentido de asociación que se necesita para armonizar las actividades de los subprocesos.

A continuación se muestra una representación gráfica de las acciones macro que realiza la Dirección de Gestión Humana:

Figura 3. Acciones generales de GH



Fuente: Desarrollo propio.

Como se observa en la imagen, el primer paso consiste en definir una estrategia; para los efectos de este documento es posible citar el Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana 2016-2018, aprobado por el Consejo Superior en sesión N° 42-17 celebrada el 04 de mayo del 2017, artículo LXV, así como la herramienta elaborada para analizar y administrar los riesgos en atención al Sistema Específico de Valoración del Riesgo.

Bajo este contexto, se entiende que existe una estrategia definida, que la misión, visión, objetivos y propuestas de valor se han difundido correctamente de manera que todas las personas que integran la Dirección de Gestión Humana conocen el detalle de esa información. De esta forma es posible orientar los objetivos a su cumplimiento y lograr que las personas colaboradoras se comprometan; así como ejecutar los planes y proyectos según los indicadores previamente definidos.

- **Unidad de Investigación y Control**

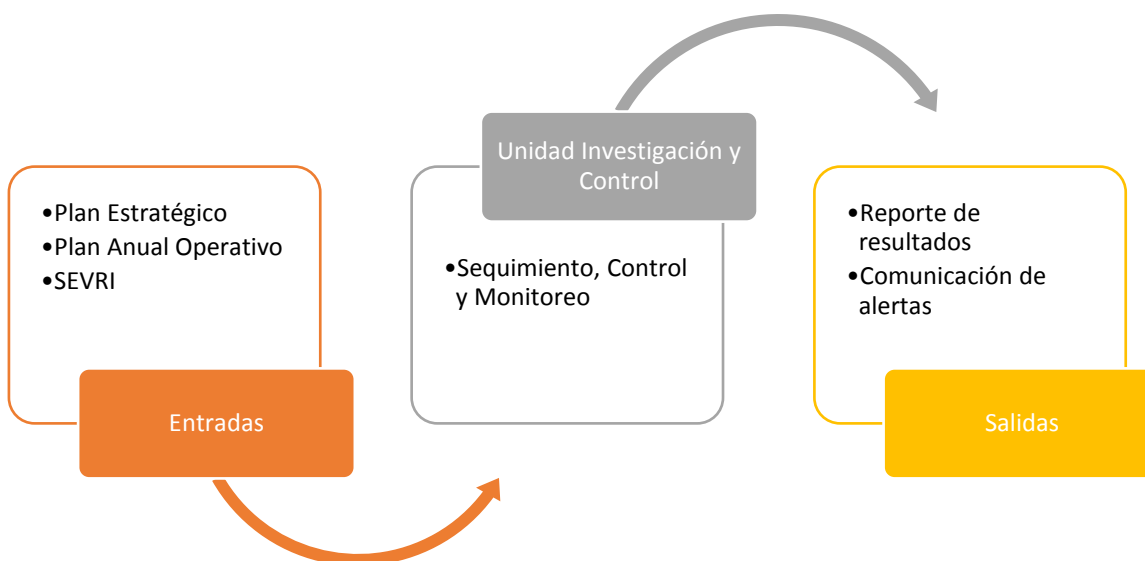
Siguiendo la línea de trabajo descrita en el párrafo anterior, se entiende que el Plan Estratégico ayuda a los líderes a plasmar la orientación que quiere dar la Dirección de Gestión Humana a sus subprocesos bajo un Modelo de Gestión por Competencias.

Para ello es necesario generar sinergias en todas las oficinas y en todo el personal para la obtención de sus objetivos. De manera que cada oficina y cada persona trabajadora conozcan hacia donde se quiere ir y se comprometa con ese destino

Esa sinergia, permite armonizar las actividades de cada subproceso y trabajar coordinadamente en la consecución de planes comunes, concretos y medibles que agreguen valor.

De ahí la importancia de las acciones que realice en esa línea la Unidad de Investigación y Control; el seguimiento a indicadores establecidos y el reporte de los resultados que se obtengan del control y monitoreo que se haga del trayecto definido. Para que se tomen las medidas correctivas, una vez detectadas las desviaciones en la ejecución de los planes de trabajo.

Figura 4. Proceso Unidad de Investigación y Control

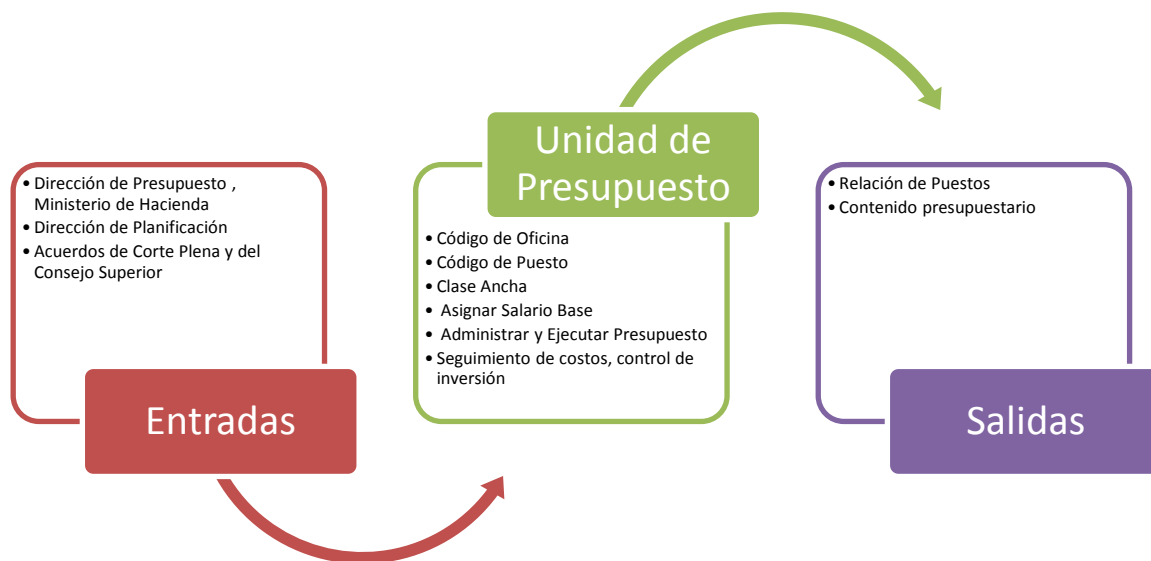


- **Unidad de Presupuesto**

De conformidad con la información que proporciona la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda y la Dirección de Planificación del Poder Judicial, la Unidad de Presupuesto es responsable de crear el código de oficina y el código de puesto, establecer la clase ancha de los puestos nuevos y asignar el salario base. Asimismo, le corresponde administrar el presupuesto asignado a la Dirección y realizar las acciones propias para su ejecución. Considérese que el presupuesto es una herramienta que tiene como finalidad auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La Unidad de Presupuestos es también responsable de dar mantenimiento a la Relación de Puestos, instrumento técnico a través del cual se realiza la organización del personal y que por su contenido es un insumo básico para los otros subprocesos de Gestión Humana.

Figura 5.Proceso Unidad de Presupuesto



- **Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño incluye un sin número de elementos que permiten valorar la contribución de las personas y verificar su impacto en los resultados institucionales esperados; igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla.

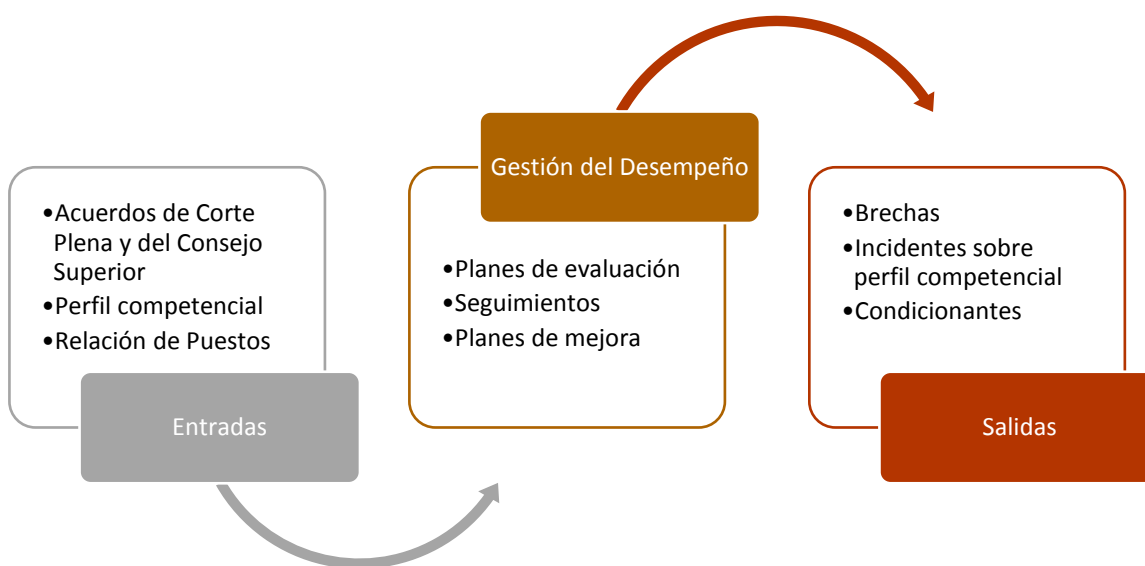
La evaluación por su parte, es un proceso administrativo que permite observar, valorar y calificar el desempeño individual de las personas trabajadoras de manera integral, oportuna, justa y equitativa en un determinado tiempo, conforme lo que se espera según el puesto que ocupa dentro de la institución, basado en medidas objetivas y confiables. Esto obedece a los esfuerzos del Poder Judicial por rendir cuentas y generar acciones específicas en procura de la administración de justicia de calidad acorde con las políticas vigentes y conforme a lo que se establece en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial.

Para la evaluación se utiliza como base el perfil competencial, cuyo desarrollo y mantenimiento está a cargo del Subproceso de Análisis de Puestos. Éste es un instrumento que recoge los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que debe

reunir una persona para poder llevar a cabo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción las funciones, actividades y responsabilidades propias de su cargo.

No obstante, la gestión del desempeño no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal. Involucra necesariamente todas las acciones que realiza la institución para atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento humano y así favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. Entiéndase que los resultados de la evaluación del desempeño se convierten en insumos y generan acciones en los otros subprocesos de la Dirección de Gestión Humana.

Figura 6. Proceso de Gestión del Desempeño



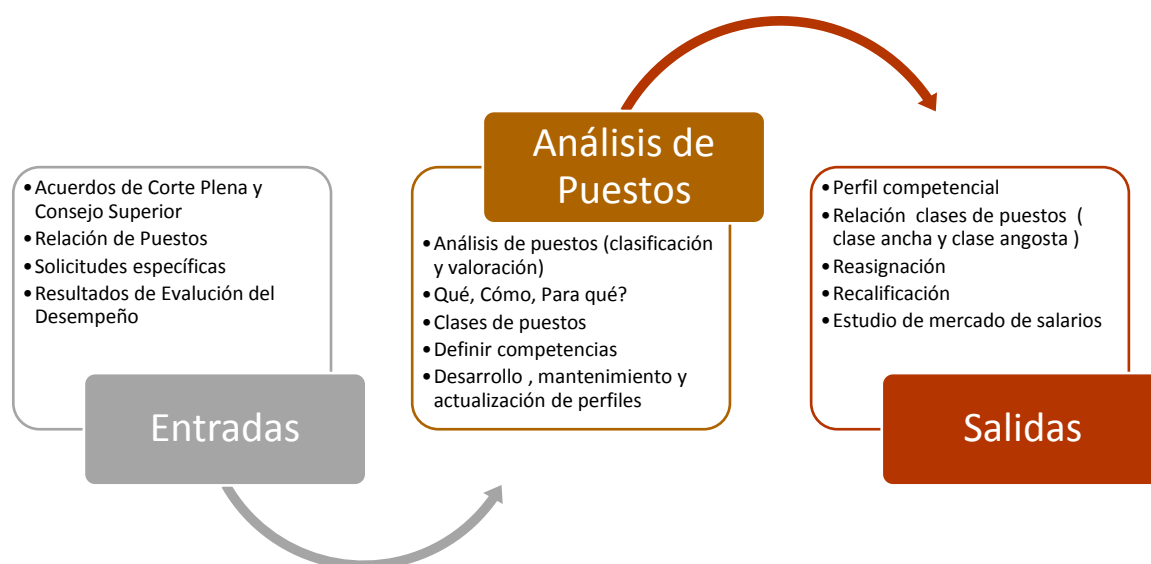
- **Análisis de Puestos**

La gestión de personas por competencias comienza con el subproceso de Análisis de Puestos, el cual se encarga de identificar las tareas, responsabilidades, características y condiciones de los puestos de trabajo y las habilidades, destrezas y educación que debe poseer la persona que se desempeñe en un puesto determinado y, desde luego, todas las relaciones que existan con otros puestos de la institución.

La información obtenida permite desarrollar perfiles competenciales, los cuales, desde el enfoque de competencias, incluyen la definición de los comportamientos que deben reunir las personas trabajadoras para desempeñarse de la manera esperada en los distintos puestos de la institución. Los perfiles, así como los comportamientos, tal y como se indicó, son el resultado de un riguroso análisis de los puestos de trabajo y los mismos están sujetos

a cambios producto de los resultados de los procesos de Reclutamiento y Selección y la Evaluación del Desempeño.

Figura 7.Proceso de Análisis de Puestos



Como se observa en la imagen anterior, en atención a las solicitudes de los órganos superiores y personas usuarias internas, así como de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño; el subproceso del análisis de los puestos se encarga de conocer que se hace en los puestos de trabajo, por qué se hace y cómo se hace y de esta manera con los resultados obtenidos elaborar y/o ajustar el perfil de exigencias; es decir, definir las competencias que deben reunir las personas que ocupen los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

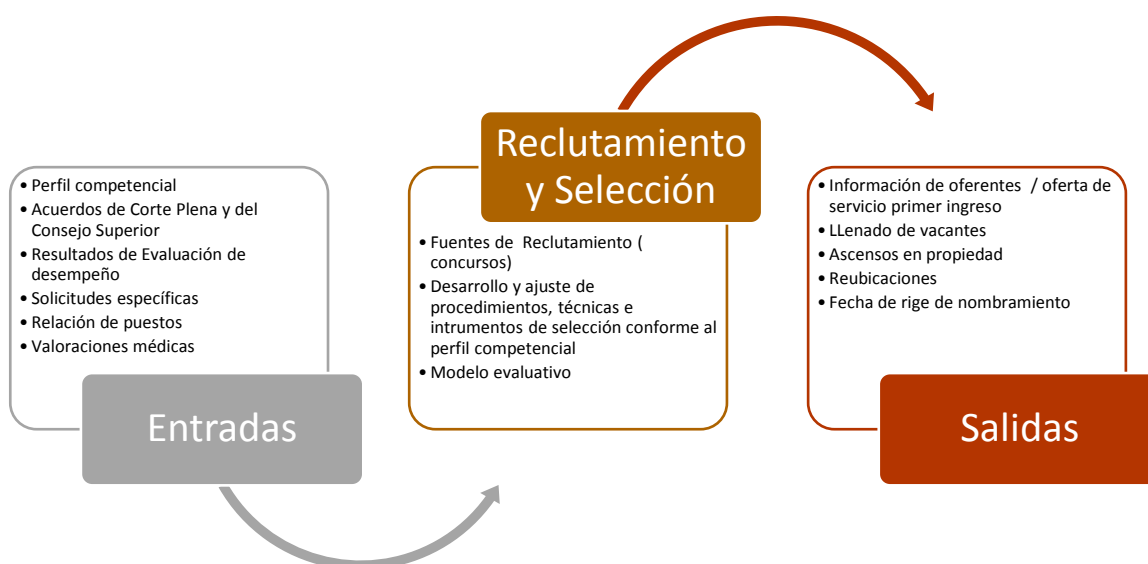
Por lo tanto, el resultado del trabajo de este subproceso constituye la base fundamental de los otros procesos y subprocesos de la Dirección ya que sustenta la descripción, clasificación y valoración de los puestos; la organización de estos en la institución y la definición de los perfiles competenciales.

- **Reclutamiento y Selección:**

Este subproceso es responsable de brindar a la institución el personal con la idoneidad mínima requerida en los aspectos competencial, psicolaboral, ético y moral, que permita el cumplimiento de las acciones correspondientes a cada cargo en la consecución de los objetivos institucionales.

Es a partir del contenido de los perfiles competenciales y los resultados de la evaluación del desempeño que este subproceso define las fuentes más adecuadas de reclutamiento para cada puesto; y elige el proceso, las técnicas y los instrumentos de selección más efectivas y fiables.

Figura 8.Proceso de Reclutamiento y Selección



- **Carrera Judicial:**

De conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera Judicial y con el propósito de lograr la idoneidad de las personas que ocupen puestos en la judicatura, la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, se encarga de regular, por medio de concurso de antecedentes y de oposición, el ingreso, los traslados y los ascensos de los funcionarios que administren justicia, con excepción de los Magistrados, desde los cargos de menor rango hasta los de más alta jerarquía dentro del Poder Judicial.

Posterior a las actividades propias de pre- empleo; la Unidad Interdisciplinaria a través de profesionales en Trabajo Social aplica la evaluación del periodo de prueba utilizando una

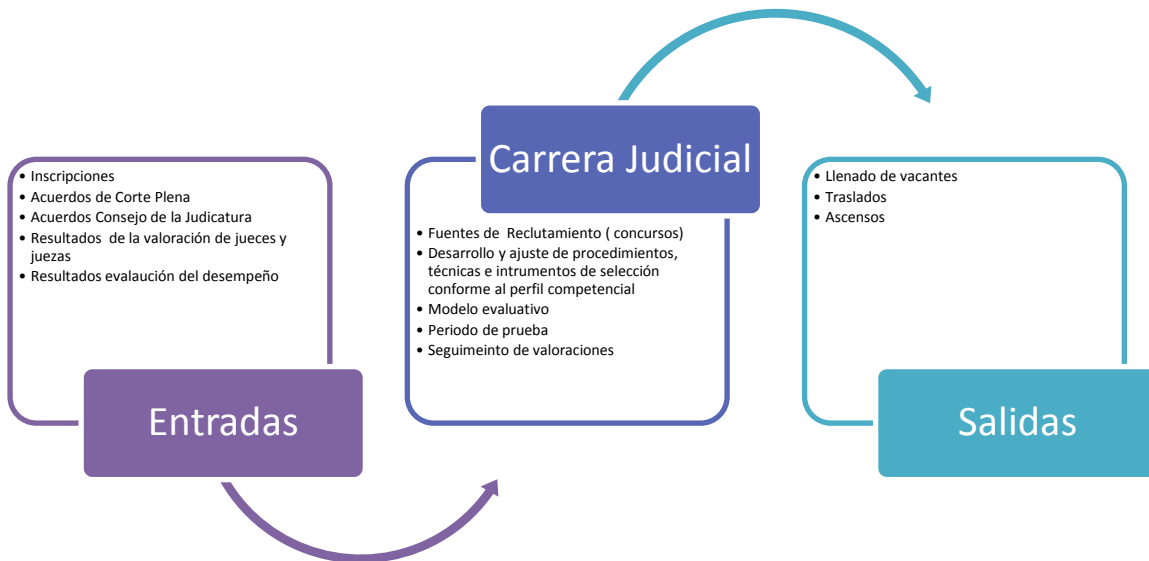
metodología ⁽³⁾ circular del desempeño donde participan todas las personas que mantienen alguna interacción con la personas evaluadas.

Mediante informes de Trabajo Social; y producto de la investigación sociolaboral que se realiza, se aporta información sobre el desempeño laboral de la persona, tomando como referente el perfil competencial del puesto por materia y categoría. Aunado a las coordinaciones que se hacen con la Inspección Judicial, la Contraloría de Servicios y el despacho donde labora la persona evaluada.

Una vez que el informe es conocido por el Órgano Superior se recibe acuerdo tomado y se procede a cumplir con lo estipulado en el mismo, en aquellos casos que requieran ser revalorados o se solicite una ampliación del informe rendido.

Aunado a lo anterior, Carrera Judicial a través de la Unidad Interdisciplinaria ⁽⁴⁾ da seguimiento a las recomendaciones surgidas en la valoración de los jueces y juezas que participan en los concursos; con el propósito de lograr establecer los objetivos planteados.

Figura 9. Proceso de Carrera Judicial



³ Aprobada por el Consejo Superior en sesión N° 22-09, celebrada el 10 de marzo de 2009, artículo XXVIII.

⁴ Oficio del Consejo Superior N° 4462-16 del 28 de abril del 2016

- **Administración salarial:**

La valoración de un puesto de trabajo está dada conforme a su aporte para la consecución de los objetivos institucionales y lo establecido en el perfil competencial. Los resultados del análisis de puestos permiten valorar los puestos y por ende definir planes salariales equitativos que reflejen la importancia que tiene cada puesto de trabajo. Es decir dar a la persona una remuneración conforme al puesto que ocupa.

Figura 10.Proceso Administración Salarial



- **Gestión de la capacitación:**

Este subproceso es una de las unidades especializadas de capacitación con las que cuenta el Poder Judicial; al igual que las otras que se ubican en los ámbitos auxiliares de justicia, funciona bajo la rectoría de la Escuela Judicial. ⁽⁵⁾

⁵ A través del Consejo Directivo conformado por representantes del sector jurisdiccional y de todas las unidades especializadas de capacitación.

La Escuela Judicial como órgano rector, dicta las políticas de capacitación, certificación, evaluación, metodología, entre otras, las cuales están destinadas a producir procesos uniformes y compatibles con los valores y los objetivos institucionales.

Gestión de la Capacitación por su parte es responsable de facilitar y promover el desarrollo y la formación de las personas que laboran para el Poder Judicial y que forman parte de su población meta -sector administrativo- con el fin de garantizar la calidad de los esfuerzos de formación y capacitación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Entiéndase formación como un proceso sistemático a través del cual se busca facilitar el aprendizaje que mejore las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de las personas en su puesto de trabajo, impactando su capacidad profesional; y desarrollo como el conjunto de actividades enfocadas a desarrollar competencias en una persona para el desempeño de futuros roles en la organización, independientemente de sus funciones actuales. En este caso, se deben destacar dos tipos de intervenciones:

- *Las relacionadas con el **Plan de carrera** definido como, un proceso continuo por el cual un individuo, y la organización de acuerdo a sus necesidades, establece sus metas de desarrollo hacia puestos de mayor exigencia que el actual e identifican de forma conjunta, los medios para alcanzarlas.*
- *Las correspondientes al **Plan de Sucesión** que permite garantizar la estabilidad en los equipos de trabajo y ejecutar una transición ordenada, que preserve el capital intelectual en los puestos clave y críticos de la organización.⁶*

Sus acciones se orientan en la atención de las necesidades que se identifiquen mediante los diagnósticos de capacitación que se realizan y de conformidad con lo establecido en los perfiles competenciales. Esto dentro del enfoque por competencias, el cual desde el punto de vista pedagógico, influye en la forma de planear, organizar, desarrollar y evaluar el currículo educativo en sus diferentes componentes: propósitos, contenidos, secuencia, métodos, recursos didácticos y evaluación.

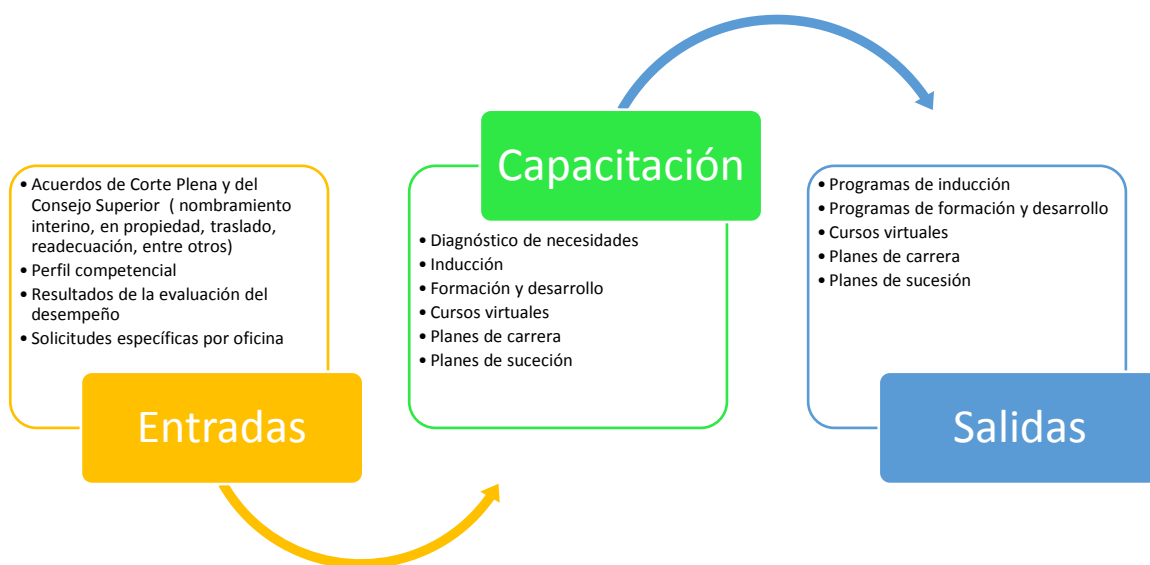
Además de los resultados de los diagnósticos de capacitación que orientan la estructuración y desarrollo de los programas y planes de trabajo, este subproceso razona la información que se desprende de los procesos de Reclutamiento y Selección, así como los resultados de la evaluación del desempeño todo conforme a lo establecido en los perfiles competenciales.

Considérese que los perfiles competenciales entre otras cosas establecen las exigencias de formación del personal que ocupa los puestos de trabajo. Por lo tanto es una herramienta indispensable para elaborar programas de formación, verdaderamente adecuados, así

⁶ Informe del Programa – Modelo Organización con visión implementación de Gestión de la Capacitación. Tatum Global Consulting.

como planes de carrera, eficaces y acordes a las necesidades de formación existentes; para que una persona que posee el potencial adecuado pueda optar por otro puesto.

Figura 11. Proceso Gestión de la Capacitación



- **Salud**

En las clásicas direcciones del modelo tradicional de recursos humanos, el tema de la salud laboral recibía poca o ninguna atención, reaccionando normalmente ante la aparición de problemas de una forma reactiva.

Actualmente se trata de prever los problemas antes de que aparezcan, es decir mediante un enfoque proactivo.

El tema de la salud se protege con un diseño adecuado de los puestos, de los métodos, de las herramientas y de los ambientes de trabajo, a través del cual se tratarán de eliminar del mismo todos aquellos posibles aspectos que pueden perjudicar la salud o seguridad de las personas trabajadoras con programas oportunos de prevención, protegiendo, informando y avisando a la persona de los posibles riesgos, al tiempo que se le forma en el desarrollo de conductas seguras.

Esto en respuesta a la integralidad del modelo competencial que vincula el saber y el hacer, es decir, los conocimientos con la acción. Implica el desarrollo de la capacidad y la posibilidad de adaptar los puestos de trabajo a las personas mediante una evolución de las condiciones de trabajo.

De ahí la estrecha relación de los subprocesos de Servicios de Salud, Salud Ocupacional y Ambiente Laboral:

- **Ambiente Laboral:**

La Organización Mundial de la Salud define que “Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo”.

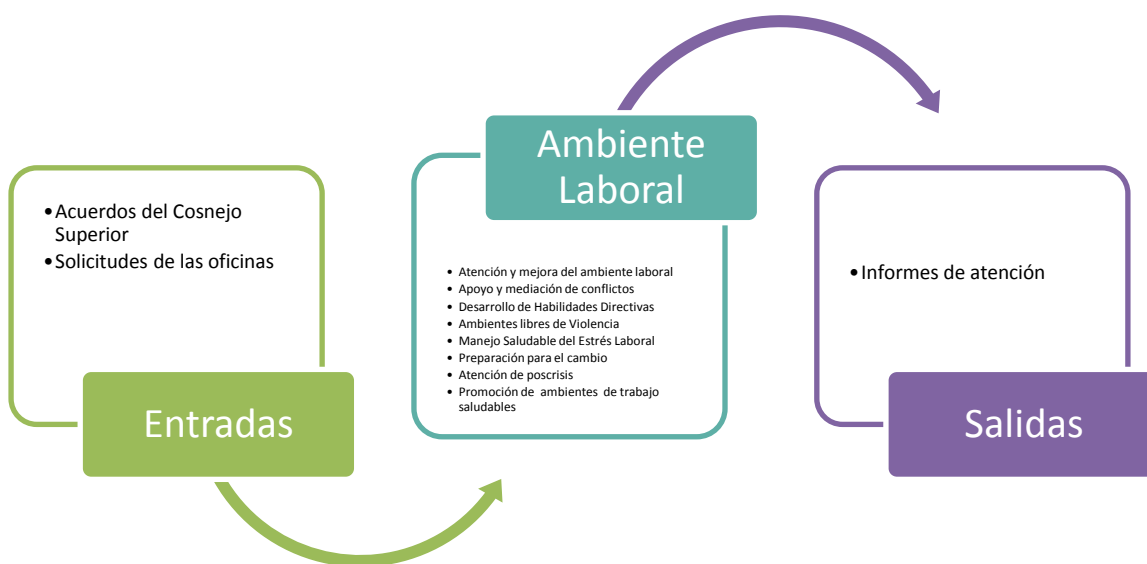
Desde el Subproceso de Ambiente Laboral se dispone de un conjunto de programas y servicios orientados a facilitar la autogestión de la salud psicosocial de los ambientes laborales en las diferentes oficinas judiciales, mediante la generación de procesos participativos para la toma de conciencia, empoderamiento y cambio.

Aunque el Poder Judicial es una sola organización, cada oficina judicial dispone de un particular ambiente laboral. El cual es producto de la compleja interrelación o encuentro entre los factores individuales de personas que ahí laboran (personalidades, valores, motivaciones, actitudes, intereses, compromiso, competencias), así como la forma en que se organiza y ejecuta el trabajo, pasando por la historia de dicha oficina; todo lo cual sumado a la cultura de la organización, determina una identidad particular.

Desde un enfoque competencial, podríamos añadir que los programas y servicios de ambiente laboral tienen la finalidad de desarrollar y fortalecer un conjunto de competencias interpersonales, intrapersonales y de liderazgo, para favorecer la existencia de ambientes psicosociales saludables dentro de las oficinas judiciales, tales como:

- Comunicación saludable
- Liderazgo facilitador
- Relaciones interpersonales sanas
- Trabajo cooperativo
- Manejo efectivo de los conflictos
- Fomento de una cultura de paz

Figura 12. Proceso de Ambiente Laboral



- **Servicios de Salud**

El objetivo de este Sistema es ofrecer una modalidad alternativa de acceso no urgente a la red de servicios que brinda la CCSS, por parte de la población económicamente activa del país, de manera que se fortalezca la integralidad de la atención en salud a las personas trabajadoras, a través de una alianza entre la CCSS y el Centro de Trabajo, según lo establecido en el Reglamento Sistema de Atención en Salud de Medicina de Empresa.

Las personas beneficiarias del Sistema de Atención en Salud de Medicina de Empresa son aquellas aseguradas activas que mantengan una relación contractual con el Centro de Trabajo inscrito en este Sistema y que cumpla con lo establecido en el Reglamento Sistema de Atención en Salud de Medicina de Empresa.

Aunado a los servicios propios de atención básica, los Servicios de Salud por medio de profesionales en Medicina Laboral realizan estudios y atención de enfermedades laborales; orientando así el desarrollo de acciones de prevención y promoción de la salud.

Prevención:

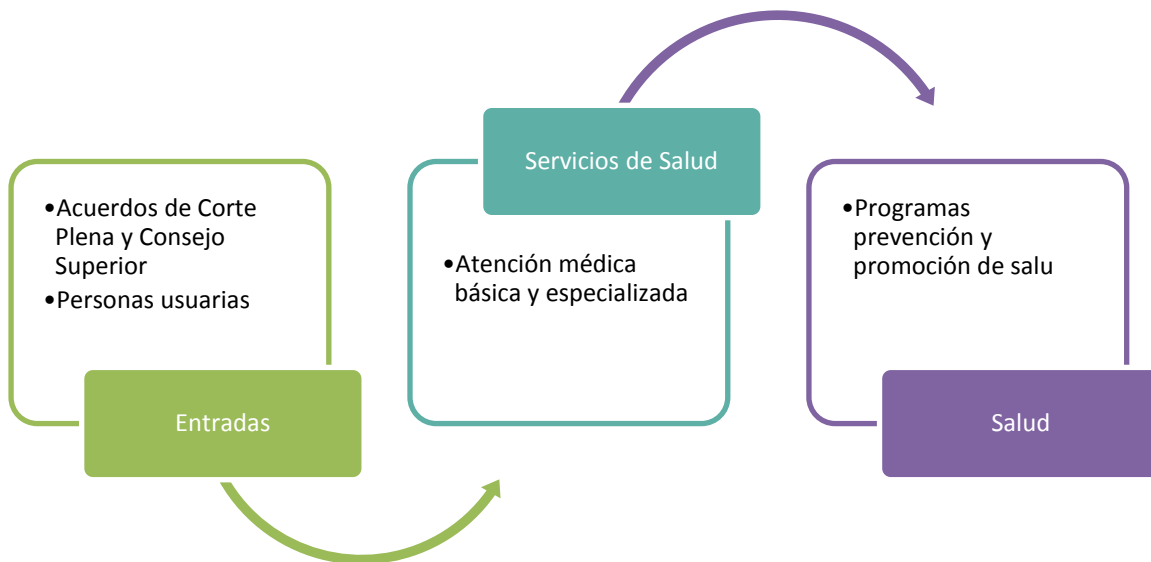
“Medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida.”

Promoción de la salud:

Proporcionar los medios necesarios para mejorar su salud y ejercer un mayor control sobre la misma. Para alcanzar un estado adecuado de bienestar físico, mental y social un individuo o grupo debe ser capaz de identificar y realizar sus aspiraciones de satisfacer sus necesidades de cambiar y adaptarse al medio ambiente. Se dirige a cambiar, las condiciones sociales, ambientales y económicas para aliviar su efecto en el público y en la salud de cada individuo.”

Actualmente el Poder Judicial cuenta con Servicios de Salud en el I y II Circuito Judicial de San José, I Circuito Judicial de Heredia, I Circuito Judicial de Cartago, I Circuito Judicial de Alajuela, I Circuito Judicial de la Zona Atlántica y en los Tribunales de Grecia.

Figura 13. Procesos de los Servicios de Salud



- **Salud Ocupacional**

La salud ocupacional tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de la persona trabajadora en general; prevenir todo daño causado a la salud de ésta por las condiciones del trabajo; protegerla en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a la salud. Colocarla y mantenerla en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; en síntesis, adaptar el trabajo a la persona y cada persona a su tarea.

De conformidad con lo que establece el Reglamento sobre las oficinas o departamentos de Salud Ocupacional, las funciones de esas dependencias deben lograr un ambiente seguro y saludable con el fin prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Destacan las siguientes tareas:

- Realizar un inventario de los riesgos que existen en los centros de trabajo.
- Calificar el nivel de riesgo presente en cada proceso de trabajo.
- Evaluar el contenido y ejecución de sus propios programas que se están llevando a cabo en el área de la salud ocupacional.
- Realizar inspecciones técnicas periódicas para determinar, analizar las condiciones de riesgo y recomendar las medidas correctivas que sean necesarias.
- Asesor técnicamente a la gerencia y niveles superiores de administración de la empresa en el campo de la salud ocupacional.
- Efectuar la investigación minuciosa de cada accidente que ocurra en el centro de trabajo.
- Llevar al día las estadísticas correspondientes a la siniestralidad laboral de la empresa.

- h) Elaborar campañas de seguridad y salud ocupacional a todos los niveles de la empresa.

Para el desarrollo óptimo de las tareas que se indican; debe realizarse un diagnóstico o evaluación detallada a lo interno de los centros de trabajo cuyo objetivo es determinar las condiciones de riesgo que puedan causar alteración en la salud de las personas trabajadoras, pérdidas económicas, afectar la producción y el medio ambiente.

Por lo tanto, el programa de salud ocupacional⁷, que se desarrolle en el centro de trabajo debe contemplar como mínimo lo siguiente:

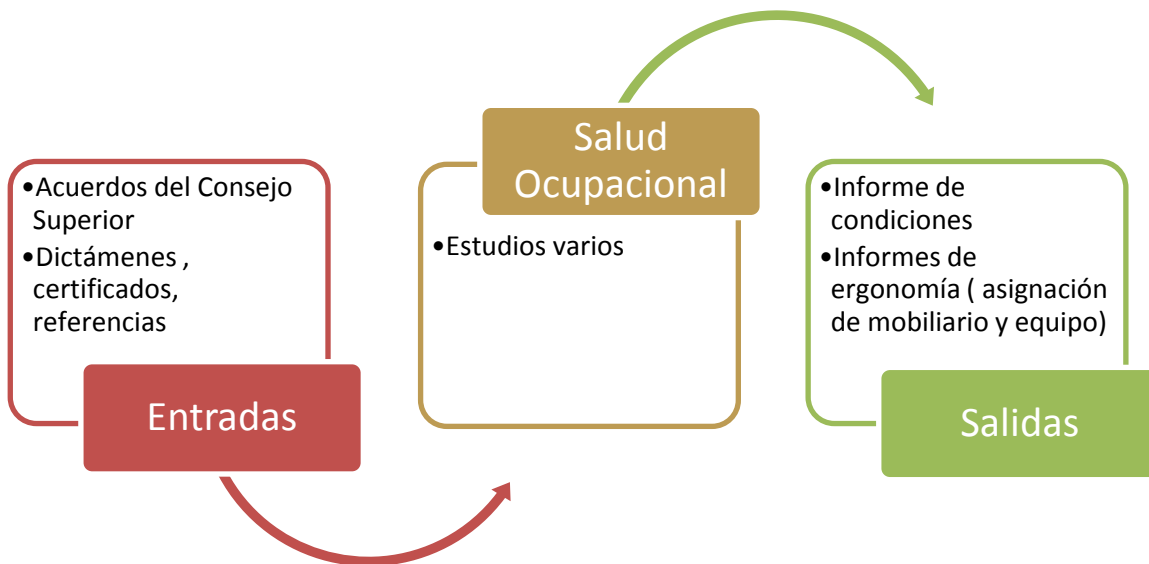
- a) Descripción detallada del proceso de trabajo e insumos utilizados.
- b) Evaluación del sistema de control estadístico.
- c) Evaluación de las condiciones de saneamiento básico, riesgos higiénicos, ergonómicos y de seguridad.
- d) Determinación de las necesidades de protección personal, colectiva o contra incendios.
- e) Almacenamiento, transporte, manipulación de mercancías peligrosas (intra y extramuros del centro de trabajo).

Deben destacar en la evaluación de los programas de salud ocupacional, indicadores como los siguientes:

- a) Índices de accidentalidad, tasas de morbi-mortalidad laboral.
- b) Tasa de ausentismo por enfermedades laborales y accidentes de trabajo.
- c) Porcentaje de cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional de acuerdo al cronograma de actividades del mismo.

Figura 14. Proceso de Salud Ocupacional

⁷Programa de Salud Ocupacional: Documento sistematizado que consiste en la planeación, ejecución y evaluación de las acciones preventivas tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria



- **Administración de Personal**

El subproceso de Administración de Personal, es responsable de tramitar acciones relacionadas con los derechos y garantías laborales entre ellas las jubilaciones, pensiones, vacaciones, reajuste salarial de vacaciones sobre horas extras y ascensos, prestaciones legales, constancias y certificaciones y todo lo relacionado con la gestión documental y archivo.

Figura 15. Proceso de Administración de Personal



5. Implementación del Modelo

Después de entender la naturaleza y el accionar de cada uno de los subprocesos de Gestión Humana, es difícil pensar en áreas de trabajo aisladas. El detalle de los tareas que realizan las oficinas que se presentó líneas atrás mediante diagramas de procesos; evidencia que los resultados que genera cada subproceso son en su mayoría insumos indispensables para otros subprocesos.

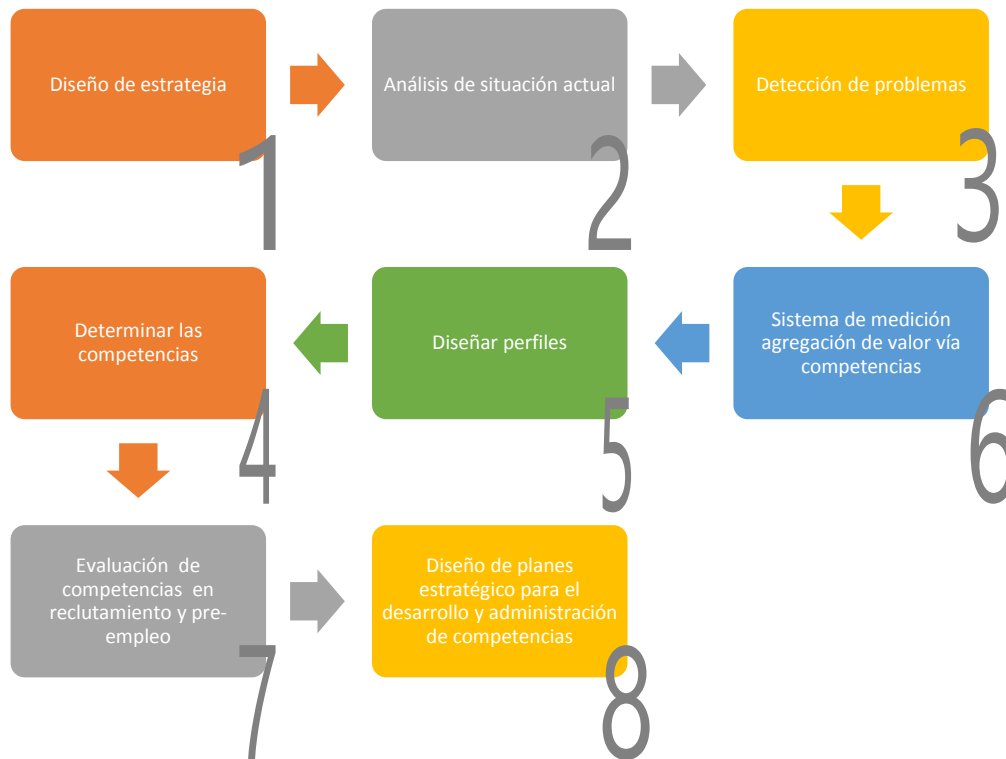
Esto obedece a la integralidad del servicio que ofrece la Dirección de Gestión Humana y de ahí la importancia de sincronizar el funcionamiento de todos los subprocesos como requisito indispensable para realizar esta nueva forma de gestión de personas. La cual propicia el uso racional y eficiente de los recursos, permite conocer las características de las personas a corto, mediano y largo plazo; estimula el potencial creativo e intelectual de todas las personas que integran la institución y en general hace que se responda adecuadamente a los cambios que se producen cumpliendo los objetivos planteados.

En síntesis, trabajar bajo el Modelo de Gestión de Personas por Competencias permitiría a la Dirección de Gestión Humana cumplir con mayor eficacia y efectividad el objetivo de dotar, organizar, capacitar, desarrollar y retener personal para el Poder Judicial.

No obstante, la implementación de una gestión por competencias requiere esfuerzo y participación activa de los actores en este caso la Dirección a través de sus líderes y los subprocesos y unidades por medio de las jefaturas y coordinaciones correspondientes.

Para mayor claridad, a continuación se traza una ruta o guía de presenta de forma general los pasos más relevantes para la puesta en marcha de la nueva gestión:

Figura 16. Pasos para la implementación del modelo



Es importante indicar que los esfuerzos realizados por la Dirección de Gestión Humana, en coordinación con otras dependencias rectoras del SIED y con el apoyo de la Dirección de Planificación y la Dirección de Tecnología de la Información, han sido importantes y vienen de años atrás. No obstante, no han sido suficientes para abordar todos los pasos que se requieren.

Destacan la creación del subproceso de Gestión del Desempeño como responsable de desarrollar todas las acciones administrativas necesarias para el funcionamiento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial (SIED), la creación de perfiles competenciales en más de un 50% respecto a la totalidad de las clases anchas existentes, el desarrollo de un Sistema de Soporte Informático para la evaluación del desempeño en más de un 90% y la realización de ejercicios para probar en condiciones controladas los conceptos que soportan el marco metodológico del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por Competencias (SIED) en un horizonte de tiempo real (un año), en cada una de sus etapas, con puestos de los ámbitos Auxiliar de Justicia y

Administrativo, considerando la movilización de personal, a fin de identificar ajustes legales, técnicos y operativos, para su implementación a nivel institucional.

De lo anterior es posible deducir que los pasos 4, 5,6 y 7 se han desarrollado positivamente y conforme los lineamientos establecidos; no obstante, migrar de un modelo tradicional a un modelo por competencias requiere desarrollar una serie de esfuerzos que involucran a todas las oficinas de Gestión Humana y que trasciende la actividad propia de la evaluación del desempeño.

Es necesario diseñar una estrategia o bien en caso de que ya exista actualizar los elementos estratégicos y detectar los problemas que existen y que pueden limitar la sincronización de las actividades de todos los subprocesos de Gestión Humana; es decir diseñar una nueva estructura de trabajo que permita esta nueva gestión.

El modelo de Gestión de Personas por competencias tiene como objetivo desarrollar el talento y humanizar la organización, es un pilar importante para el desarrollo de las personas por tanto es necesario tomar las medidas necesarias para su funcionamiento. De manera que se pase de un enfoque reactivo a uno proactivo, de funciones aisladas a gestión integrada y de un nivel funcional a un nivel estratégico.

Elaborado por:

MSC. Jeannette Durán Alemán
Psicóloga

Licda. Evelyn Quijano Eduarte
Profesional Administrativo 2

V.B° MBA. Ivannia Aguilar Arrieta
Jefa, Gestión del Desempeño

📁 C. Consecutivo Electrónico 2017-07-17