

Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias en el Poder Judicial

La mejora continua de las personas trabajadoras, debe considerarse como objetivo básico de los procesos de evaluación del desempeño, siendo así no representa un fin sí mismo sino un instrumento o medio que facilita dicha mejora, concretamente en las relaciones humanas, el ambiente laboral, autoperfeccionamiento por medio del conocimiento de las expectativas de quien lo supervisa, respecto de su desempeño, en cuanto a las acciones de mejora identificados durante el proceso, con esto se permite una estimación del potencial de desarrollo, lo que consecuentemente se espera que implique una mejora en la prestación de los servicios a la persona usuaria.

Las siguientes consideraciones que se presentan de manera esquemática, corresponde a diversos tratadistas sobre la evaluación del desempeño:



Ahora bien, la evaluación del desempeño, corresponde a un proceso de desarrollo humano, que facilita instrumentos para reconocer el valor en la gestión de las personas trabajadoras, la rendición de cuentas y por ende los servicios que presta en la institución, asimismo, busca garantizar idoneidad, compromiso e integridad, por medio de planes de mejora integrales, referidos a la salud, condiciones ambientales, ergonómicas, de ambiente laboral, de formación o desarrollo, para brindar a la persona trabajadora oportunidad, de crecimiento y desarrollo personal y laboral.

El modelo que impulsa la Dirección de Gestión Humana es garantista, al requerir el registro de evidencias objetivas, seguimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos, promoción de la confianza -entre la persona evaluadora y la persona evaluada- y comunicación de resultados, para generar entusiasmo en las personas trabajadoras, lo cual corresponde a un modelo de buenas prácticas.

De acuerdo con los autores Pereda y Berrocal, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de una persona o equipo en su puesto de trabajo.

Por lo que, para efectos del Poder Judicial, se ha conceptualizado la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa, que permite observar, valorar y apreciar el desempeño individual de las personas trabajadoras en un determinado tiempo, para medir su aporte al logro en las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen, basado en instrumentos objetivos y confiables, conforme lo que se espera del puesto que ocupa.

Asimismo, el proceso contempla la identificación de las fortalezas y el potencial de las personas para desarrollarse en la institución y aportar en áreas distintas de trabajo a través de beneficios tales como la prioridad para optar por becas y ascensos.

Por otra parte, se pueden identificar las siguientes características del proceso de evaluación del desempeño por competencias:

- Es sistemático, en tanto conlleva acciones previas, durante y posteriores al período de evaluación.
- No es un fin en sí mismo, por el contrario, como proceso tiene resultados en cada período, que se convertirán en insumos del siguiente período.
- Diálogo permanente, que implica una constante comunicación entre la persona evaluadora y la persona evaluada, sobre sus resultados en el puesto de trabajo.
- Es una oportunidad de mejora y desarrollo laboral, este proceso se orienta a determinar la relación entre el desempeño actual y el esperado con el fin de detectar oportunidades de mejora que, traducidas en un plan de acción, permitan a las personas cerrar las brechas existentes, desarrollarse en sus puestos de trabajo para ofrecer un servicio de calidad y cumplir el propósito del puesto.
- No es una evaluación de la personalidad de la persona trabajadora
- Es un proceso en el que la persona trabajadora, puede y debe expresar su opinión, ante cualquier disconformidad.

Etapas del proceso de evaluación del desempeño

El marco metodológico del S.I.E.D, comprende varias etapas que se presentan en la siguiente imagen y que corresponden a un proceso sistemático y cíclico, en tanto conlleva acciones previas, durante y posteriores al año reglamentado.

Estas etapas responden, a que la evaluación del desempeño es sistemática y periódica, entonces requiere de una secuencia de etapas y actividades en un horizonte de tiempo, y no a un momento puntual o a un acto particular o singular, o bien, al simple llenado de un instrumento, para ello, se seleccionan diversas técnicas y estrategias en función de los propósitos que se persiguen en cada etapa. A su vez es necesario tener presente que, cada etapa, incide e interrelaciona entre ellas, así como con variables tales como: la historia laboral de la persona, la organización del trabajo y su adecuación a las normas y los comportamientos manifestados por esta. Las etapas se *han identificado como:*



A continuación, se describe cada una:

1. Planeación

Esta comprende todo lo concerniente a la preparación de la apertura del periodo de evaluación, tanto por parte de la Dirección de Gestión Humana, como por parte de las personas trabajadoras, desde sus oficinas y despachos judiciales, en cuanto a

los tiempos, los accesos de seguridad al módulo informático, determinación del componente cuantitativo, entre otros.

2. Sensibilización y Formación

Considerando que las personas trabajadoras son el componente competitivo que permitirá concretar una gestión eficaz, se ha venido modificando de manera estructural la gestión de las personas por competencias laborales, entendidas éstas como aquellas habilidades y motivaciones dentro de un estándar de conductas observables asociadas a un desempeño óptimo que impacta en la forma como se recluta, se evalúa y se desarrollan las personas trabajadoras, y finalmente en la prestación de los servicios.

Consecuentemente, se han diseñado instrumentos y procedimientos para la implementación de la evaluación del desempeño, como: talleres de formación, un curso virtual, videos tutoriales para uso del módulo informático y sobre la metodología de la evaluación del desempeño, recomendaciones técnicas para observar, valorar y apreciar el desempeño individual de las personas trabajadoras, para medir su aporte al logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les compete, entre otros que deben transmitirse al colectivo judicial.

3. Ejecución:

Esta etapa contempla tres momentos cruciales entre la persona evaluada y la persona evaluadora, según la experiencia adquirida, donde debe realizarse una reunión inicial para la entrega del plan de evaluación a cada persona trabajadora en la que se le explicarán los elementos a evaluar. Además, se deberá efectuar una evaluación parcial con el objetivo de revisar los avances en relación con cada uno de los factores por evaluar y, en caso de ser necesario, establecer acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados al inicio del proceso.

Por último, se realizará una evaluación final, la cual debe acompañarse de una realimentación o comunicación constante, donde se conozcan y analicen los resultados globales, para orientar a la persona trabajadora, con respecto al desempeño en su puesto de trabajo y el alcance de los objetivos de este, actividades propias de la supervisión que toda persona que tiene a cargo personal debe aplicar en función de las disposiciones administrativas y legales.

Como producto de la reunión final de realimentación y particularmente en los casos donde el resultado de la evaluación no supere el nivel deficiente, se definirá un plan con las acciones de mejora necesarias para alcanzar el nivel de desempeño esperado, según las oportunidades de mejora identificadas y considerando todos

los elementos de la persona, sea que no necesariamente refiera a acciones de formación (conocimiento), debe valorarse integralmente la situación, como condiciones de salud, ambiente laboral y ergonómico, entre otras, en razón que se busca la mejora continua para alcanzar los objetivos de la institución, según el puesto que se desempeña.

4. Análisis y entrega de resultados

En esta etapa, el Subproceso de Gestión del Desempeño recopila toda la información derivada del periodo de evaluación para generar los reportes necesarios que permitan dar continuidad a los distintos procesos institucionales que se alimentan de los resultados de la evaluación como, por ejemplo, para el reconocimiento de los componentes salariales asociados, los procesos de formación y desarrollo, entre otros.

5. Acompañamiento constante

Los profesionales del Subproceso de Gestión del Desempeño se asignan por oficinas o despachos, donde mantienen una comunicación constante con las personas participantes, sea para atender dudas, proponer mejoras, en general facilitar la implementación de la evaluación del desempeño.

Por otra parte, el Subproceso de Gestión del Desempeño, brindará seguimiento al proceso de implementación progresiva, aplicará instrumentos para determinar la percepción de los participantes luego de finalizada cada evaluación parcial, para identificar ajustes que sean necesarios en el uso de las instrumentos y procedimientos establecidos.

Factores por evaluar

Para atender la interrogante, qué vamos a evaluar, el modelo propone evaluar indicadores cualitativos o conductuales y cuantitativos del desempeño en los puestos de trabajo, basados en el perfil competencial, considerando que los objetivos o metas cuantitativas, orientan lo que se tiene que hacer y por su parte las competencias o indicadores cualitativos, indican cómo se van a alcanzar estos.

El Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias (SIED) está fundamentado en una concepción del talento que engloba tres componentes esenciales: rendimiento, competencias genéricas y específicas, como se muestra la siguiente imagen:



La conceptualización de los estos factores se describe en la siguiente tabla:

Factor	Definición	Indicadores		Origen
Rendimiento	Determinado por la correlación directa entre objetivos estratégicos institucionales, objetivos del puesto y metas de evaluación, de aquel acto o acción lograda durante un plazo determinado.	Indicador cuantitativo	Se mide por medio de indicadores de desempeño de acuerdo con los controles y registros propios de la oficina o despacho judicial-	Determinación según las actividades de cada puesto de trabajo, con la facilitación de Gestión del Desempeño y las instancias técnicas respectivas.
Competencias Genéricas	Determinado por medio de los valores organizacionales y que se encuentran representados en las competencias genéricas, es	Indicador cualitativo o conductual	Se mide por medio de conductas observables	Perfil competencial.

	decir aquellas que todas las personas trabajadoras deberían tener, con el fin de lograr una identificación con la institución.			
Competencias Específicas	Determinado por 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).	Indicador cualitativo o conductual	Se mide por medio de conductas observables	Perfil competencial.

La evaluación de estos tres factores en conjunto supone un alto volumen de información de gran relevancia para la toma de decisiones, cuya administración será facilitada a través del sistema de soporte informático que se encuentra en desarrollo, que permite el registro y administración de la información que se vaya generando, por cada persona trabajadora

Beneficios Esperados

En cuanto a los beneficios esperados asociados al modelo del sistema integrado de evaluación del desempeño, se tiene:

Para la Institución:

- ✓ Comunicar, dirigir y adecuar al equipo de trabajo a los que se espera de cada uno de sus puestos en la institución.
- ✓ Mejorar la comunicación organizacional.
- ✓ Mejorar las relaciones entre la jerarquía y las personas trabajadoras.
- ✓ Mejorar la relación de eficiencia institucional (recursos empleados / productos obtenidos).
- ✓ Mejorar la dotación o distribución de personal, de acuerdo con las necesidades de cada oficina o despacho judicial.
- ✓ Mejorar la distribución de cargas de trabajo y establecer indicadores razonables para medir la labor.
- ✓ Ofrecer un buen servicio a la persona usuaria.
- ✓ Determinar brechas de capacitación, con el objetivo de potenciar el recurso humano. La evaluación del desempeño es uno de los medios que permite recolectar información para identificar no sólo a quienes vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué

sectores de la organización reclaman una atención inmediata de los responsables de capacitación.

- ✓ Establecer y mantener un sistema de información confiable y objetiva sobre el trabajo realizado.
- ✓ Retroalimentar a las personas trabajadoras sobre los logros obtenidos.
- ✓ Determinar en qué medida el rendimiento alcanzado es el esperado e introducir medidas correctivas en caso de desvíos.

Para las personas trabajadoras:

- ✓ Conocer mejor su aporte en el logro de los objetivos de la institución y lo que se espera en cuanto a su desempeño.
- ✓ Conocer qué se espera de ellos para permitirles ser eficientes y eficaces.
- ✓ Mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo al conocer el resultado de su desempeño.
- ✓ Mejorar el conocimiento de sus necesidades sea en capacitación, mejoras en el puesto de trabajo, ambiente laboral y de otros recursos para mejorar su desempeño, ya que identifica fortalezas y oportunidades de mejora.
- ✓ Obtener reconocimiento institucional y otros beneficios adicionales por el trabajo realizado.