



Poder Judicial de la Provincia de Río Negro

Propuesta:

**“Implementación de descriptivos de puesto y
perfiles por competencias”**

Oficina Judicial del Fuero penal

Viedma, febrero de 2017

Introducción al Modelo de Gestión por Competencias

Los procesos de recursos humanos tienen que compartir un “lenguaje común” dentro del modelo de gestión y una forma efectiva de integrar las funciones de recursos humanos es a través de un Modelo de Gestión por Competencias.

La expresión “Gestión por Competencias” no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones del sector privado ni tampoco a empresas multinacionales de manera exclusiva. Este modelo puede aplicarse en organizaciones de cualquier tamaño que deseen mejorar sus resultados.

Se trata de un modelo de gestión de recursos humanos que, a través de las competencias (las cuales constituyen un criterio compartido para todos los procesos), busca la mejor adaptación entre la organización y las personas de cara a la consecución de los objetivos y resultados organizacionales.

Fundamentalmente con este modelo se pretende conocer:

¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo?

¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una organización deben tener para que ésta pueda alcanzar los resultados deseados?

Definición de competencias

Cuando hablamos de *competencias* (también llamadas *dimensiones*) nos referimos a “algo” que una persona debe demostrar para ser efectivo en un determinado puesto, rol, función, tarea o en la organización en general. Este “algo” son los comportamientos relevantes para el puesto, la motivación y los conocimientos:



COMPORTAMIENTOS	Lo que una persona dice o hace que resulta en un desempeño satisfactorio o insatisfactorio.
CONOCIMIENTOS	Lo que una persona sabe respecto a hechos, tecnologías, una profesión/carrera, procesos o procedimientos.
MOTIVACIÓN	La forma en que una persona se siente respecto a un trabajo, organización o locación geográfica.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los puestos, por lo que una misma competencia puede ser requerida para niveles iniciales y para la máxima dirección, pero tener diferente importancia entre ambos niveles (es decir que la competencia se necesita en un grado diferente). También puede ocurrir que la competencia se solicite para los niveles iniciales y no se incluya en los niveles de dirección.

En cuanto a la división en grados de una competencia, la misma puede hacerse de diferentes formas. Se propone utilizar la siguiente:

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	Alto o excepcional: demuestra un desempeño superior en dicha competencia, alcanzando logros pocas veces igualados.

B	Refleja un nivel de desempeño que se encuentra entre los mejores. La persona demuestra de forma regular logros significativos.
C	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). Cumple con las exigencias principales. Puede que la persona necesite mayor desarrollo en algunos aspectos.
D	Insatisfactorio: el nivel alcanzado se encuentra por debajo de las exigencias para el puesto de trabajo.

La definición de las competencias así como su apertura en grados se encuentran detallados en un documento denominado *diccionario o manual de competencias*, confeccionado a medida de la organización.

Para comprender mejor estos conceptos incluimos el siguiente ejemplo, tomando la competencia “orientación a resultados”.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
Definición	Nivel	Comportamientos
Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño y actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos. Revisa periódicamente el progreso hacia los objetivos, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones. Mejora continuamente los procesos de trabajo y genera ahorro de recursos. Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes.
	B	Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. Excede los objetivos fijados para su puesto y anima a los demás a superar los propios. Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. Revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo. Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Encuentra formas más rápidas, baratas o eficientes de hacer las cosas.
	C	Cumple con los objetivos en los plazos establecidos y con calidad. Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones. Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar el trabajo y el desempeño. Evalúa propuestas y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.
	D	Se desentiende de los resultados. No asume la responsabilidad que se desprende de su trabajo. No establece adecuadamente la prioridad de sus tareas. Le cuesta cumplir con los tiempos de entrega.

Dicha competencia ha sido definida y se expresan los comportamientos más relevantes de cada grado, estos comportamientos constituyen ejemplos observables o indicadores que nos permiten detectar y medir las competencias. Se deben preparar como mínimo cuatro ejemplos de comportamientos para cada grado.

Clasificación de las competencias

Las competencias pueden definirse para un puesto específico, un grupo de puestos, un rol o bien para la organización entera y a su vez, pueden clasificarse en competencias núcleo y específicas.

Muchas organizaciones definen un conjunto de competencias núcleo para la organización y un conjunto de competencias específicas para cada puesto.

Las competencias núcleo o generales son comunes a lo largo de toda la organización, por lo que aplican a un grupo amplio de puestos o incluso a la organización entera.

Las competencias específicas se relacionan con puestos determinados. Proveen mayor precisión, lo que resulta fundamental para la selección y promoción de personal.

Las competencias núcleo son más útiles para los sistemas de planeamiento de carrera, asignaciones temporales y evaluación de desempeño, mientras que las competencias específicas se aplican en los sistemas de selección, promoción, capacitación y evaluación de desempeño.

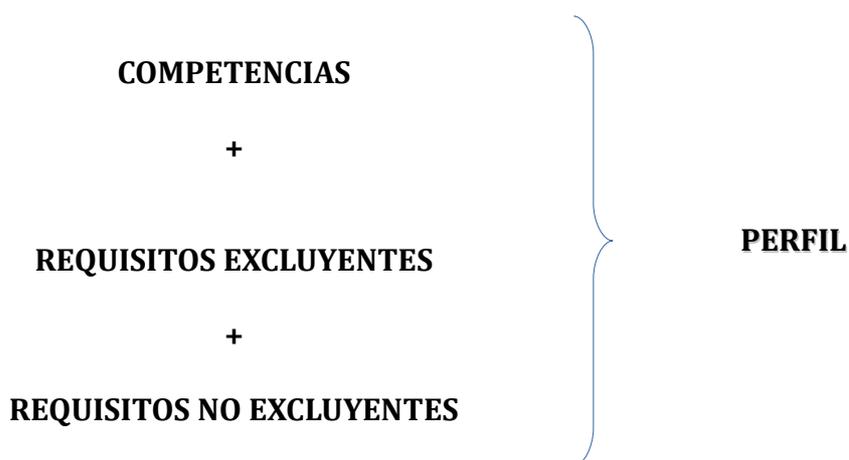
Necesidad organizacional	Foco de las competencias/dimensiones	Nombre
Planeamiento de carrera, evaluación de desempeño	Grupo de puestos, la organización entera	Competencias núcleo
Selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño	Puesto	Competencias específicas

Actualmente se ha popularizado el uso de las competencias núcleo, ya que estas refuerzan la visión y valores de la organización, proveen un parámetro frente al cual puede evaluarse a todo el personal, ayudan a enfocar la capacitación y el desarrollo en aspectos determinados y facilitan los movimientos de personal dentro de la organización.

El perfil y el descriptivo

Las competencias o dimensiones forman parte del *perfil* requerido para ocupar un puesto determinado o para formar parte de una organización. Además de las competencias también deben detallarse los estudios, la experiencia laboral y demás requisitos considerados excluyentes o deseables.

Entonces, al momento de relevar un perfil, debemos asegurarnos de definir los requisitos excluyentes y no excluyentes, así como las competencias o dimensiones dominantes necesarias para el desempeño exitoso en el puesto:



Para que resulte posible definir los perfiles correspondientes a los puestos es fundamental contar con la descripción de las tareas y funciones, información que se detalla en el *descriptivo del puesto*. Además, un descriptivo contiene información referida a los siguientes campos: ubicación del cargo en el organigrama, objetivo del puesto, aspectos organizativos, relaciones del puesto, toma de decisiones, requisitos y competencias necesarias.

Por lo tanto, el proceso de análisis y descripción de puestos constituye el instrumento más importante para una efectiva gestión de los recursos humanos, dado que nos permite conocer la estructura real y actualizada de la organización, relevar las tareas y actividades de cada organismo, área y posición (y su contribución a los objetivos de la organización), saber cuales son las responsabilidades y los requerimientos de los distintos puestos y determinar el perfil de los ocupantes de los cargos (la base de la selección de personal).

Con su implementación se obtiene una nueva herramienta que permite gestionar de manera más efectiva los recursos humanos con que cuenta la organización, ya que su aplicación no sólo permite obtener la información básica referida a los puestos sino que facilita otras tareas y procesos del área de recursos humanos (entre los que se destaca el reclutamiento y la selección de personal), tratándose del proceso del área base que posibilita el adecuado desarrollo de todos los demás.

En el siguiente cuadro se resumen los aportes del proceso de análisis y descripción de puestos a los demás sistemas de gestión recursos humanos:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	PROCESO	APORTE
	RECLUTAMIENTO	Permite conocer cuáles son las características del puesto y las especificaciones mínimas tanto de educación como de experiencia.
	SELECCIÓN	Provee un punto de referencia para hacer coincidir el perfil del candidato y el del puesto de trabajo, llevando a la selección de las personas más calificadas para cada puesto.
	INDUCCIÓN	Ayuda a la orientación del nuevo trabajador, dado que el empleado puede comprender claramente las exigencias y funciones del cargo.
	CAPACITACIÓN	Facilita el diagnóstico de las necesidades de formación o entrenamiento, comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador, en base a lo cual se determina la brecha actual de competencias persona/puesto y se definen los objetivos y acciones de capacitación.
	DESARROLLO	Permite realizar un análisis de adecuación entre el perfil de competencias de las personas y sus futuros puestos destino, estableciendo planes de acción para desarrollar las competencias clave para el desarrollo de la carrera profesional.
	EVALUACIÓN	Contribuye a la determinación de los criterios y objetivos de desempeño y la valoración de los resultados, debido a que se tiene el conocimiento exacto de lo que se debe hacer y de las competencias necesarias para un desempeño exitoso.

La entrevista por competencias

La *entrevista por competencias* se aplica en organizaciones que han implementado la gestión por competencias y por lo tanto, han definido competencias núcleo y específicas. Igualmente se puede recurrir a este tipo de entrevista en organizaciones que no lo han implementado, ya que se trata de una forma de trabajo que proporciona una mayor y más precisa información sobre las personas.

El objetivo de este tipo de entrevista es evaluar la adecuación entre la persona y el puesto, utilizando para esto las competencias.

Es importante aclarar que trabajar con competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para el puesto. Una vez se hayan hecho las preguntas específicas referidas a los conocimientos y demás requisitos para el puesto se procede a analizar las competencias. Por ejemplo, si la organización necesita de un experto en un programa informático específico, primero hay que asegurarse de que la persona cumple con este requisito y luego se evalúan las características personales.

Las preguntas para relevar competencias

En una entrevista por competencias se formulan preguntas para explorar las competencias imprescindibles o más relevantes para el puesto.

El entrevistador debe tener preparadas al menos cuatro preguntas para evaluar cada competencia en relación con el perfil del puesto y las competencias dominantes. A partir de las respuestas que brinda el entrevistado se extraen los comportamientos.

Además de las competencias, durante la entrevista se indaga en la motivación,

intereses, habilidades y conocimientos técnicos que posee la persona.

Las preguntas deben ser del siguiente estilo: cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cual era el rendimiento esperado? ¿cuál fue su aporte a la tarea?

Sobre la base del análisis de los comportamientos pasados que narra la persona, se detectan las competencias relevantes para el puesto a cubrir.

Resulta muy útil confeccionar, de acuerdo con el modelo de competencias de la organización, una guía con preguntas sugeridas para las distintas competencias. A dicho documento se lo denomina *manual o diccionario de preguntas*:

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Definición	Preguntas
Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño y actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, en el marco de las estrategias de la organización.	¿Quién fija los resultados u objetivos a alcanzar? ¿Qué piensa de estos? ¿Por qué? (es decir: comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.)
	¿Cuál fue el logro más destacado que ha alcanzado? ¿Por qué cree que llegó a ese nivel? ¿Puede mencionarme alguna situación en la que no halla podido alcanzar los objetivos? ¿Por qué cree que se dio esa situación?
	Si su jefe fija nuevas metas ¿Cómo reacciona usted? ¿Puede darme un ejemplo de esta situación? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
	Si su jefe fija nuevas metas que usted no comparte, ¿Cómo reacciona? ¿Puede darme un ejemplo de esta situación? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

Ventajas de un modelo integrado de gestión de recursos humanos

Las competencias pueden usarse para incrementar la efectividad de los sistemas de recursos humanos de una organización y por ende la efectividad organizacional, ya que la integración de los sistemas de recursos humanos bajo el criterio de competencias maximiza la eficiencia de cada uno, dado que cada sistema genera información útil para los otros sistemas al mismo tiempo que recibe información pertinente de estos.

Además, si las competencias se emplean exitosamente en un sistema, se manifiesta la importancia y conveniencia de usarlas también en otros sistemas.

Algunos ejemplos de la sinergia entre sistemas que se produce son los siguientes:

- Las evaluaciones de desempeño permiten determinar si los sistemas de selección, capacitación y desarrollo son exitosos.
- Los sistemas de selección, promoción y planeamiento de la carrera guían al empleado en cuanto a la capacitación necesaria y hacia una planificación realista de la carrera.
- Los descriptivos de puesto y la evaluación de desempeño brindan información a las personas respecto a los requisitos y competencias necesarios para su puesto actual y puestos potenciales, guiando la planificación de sucesiones.
- Los sistemas de selección, evaluación de desempeño y planeamiento de carrera producen información diagnóstica que permite prescribir actividades de capacitación y desarrollo.
- La evaluación de desempeño refuerza la aplicación de lo aprendido en capacitaciones y actividades de desarrollo, al evaluar y brindar feedback a los empleados

en estos aspectos.

A continuación se mencionan otros beneficios que pueden esperarse de la implementación del modelo:

<p>▮ Se integran las distintas funciones de recursos humanos dentro del mismo modelo de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo emplea las competencias como “lenguaje común”, unificando criterios y favoreciendo la estandarización de los procedimientos.
<p>▮ Se alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de gestión por competencias establece un marco de referencia para los empleados que les permite dirigir su desempeño hacia los objetivos de la organización.
<p>▮ Se mejora la adecuación persona-puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La obtención del perfil de competencias de los puestos y las personas permite contar con información para mejorar la adecuación entre ambos. El modelo permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de capacitación y posibles movimientos / rotaciones o definición de objetivos de desempeño. <p><i>Cuando las organizaciones se ocupan de lograr una mejor adecuación persona/puesto, ubicando en cada posición a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las tareas, se beneficia tanto a la organización como a la persona, aumentando la motivación y el desempeño del personal.</i></p>
<p>▮ Se mejora el desempeño individual y por ende los resultados y la eficiencia de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al recurrir a este modelo se aprovechan adecuadamente los recursos humanos con que se cuenta y se facilita el desarrollo del personal, lo que permite mejorar los resultados finales.

<p>Se puede evaluar el desempeño de manera objetiva y transparente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo esta metodología puede evaluarse el desempeño en forma generalizada empleando indicadores claros y medibles. Las competencias aportan objetividad a los procedimientos, permitiendo una adecuada medición de las capacidades de una persona y, por extensión, las de toda la organización.
--	---

Implementación de un Modelo de Gestión por competencias

Como ya se ha mencionado un sistema de gestión de recursos humanos por competencias afecta a todos los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, análisis y descripción de puestos) y se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos y aumentar la eficiencia, ya que se identifican, miden y desarrollan los comportamientos que permiten obtener los resultados deseados en cada puesto.

Se propone empezar a introducir este modelo en el ámbito de las Oficinas Judiciales, iniciando con la definición del perfil de los empleados del fuero penal y la descripción de los puestos o áreas de la Oficina, siguiendo el modelo de gestión por competencias.

El objetivo final es que la supervisión directa pueda evaluar rápidamente las características de los empleados y seleccionar a los mejores para cada puesto, basándose en la comparación entre el perfil de las personas y el definido para los puestos.

A continuación se procede a enumerar y describir cada una de las etapas de la implementación:

ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

□ Fase I: Análisis de la Situación Actual

Responsables: equipo de RR HH.

• *Análisis de todo tipo de información que pueda ser de utilidad (organigramas, manuales, misión, visión, valores, estrategias, etc.).*

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización, es decir visión formal y declaraciones de valores, junto con todo el material disponible en relación a la estrategia y todo lo que fluya de esto, incluyendo factores críticos para el éxito, prioridades organizacionales e iniciativas.

El objetivo es identificar y priorizar las necesidades de la organización a las que se dirigirán las competencias. Así nos aseguramos de que la implementación sea relevante y valuable, mientras al mismo tiempo obtenemos información respecto a los puestos, las funciones, las competencias que es necesario desarrollar y los resultados esperados.

□ Fase II: Desarrollo del Manual de Competencias

Responsables: equipo de RR HH, supervisión directa y máxima dirección de la organización.

• *Elaboración del manual de competencias de la organización, incluyendo definiciones, apertura en grados y comportamientos asociados.*

2.1. Selección de las competencias núcleo y específicas.

Se eligen las competencias núcleo para la organización (con la participación de la máxima dirección) y las específicas para los puestos de la Oficina Judicial (con la participación de la

supervisión directa), con el propósito de alinear las características de la planta de personal con la estrategia organizacional, buscando y desarrollando características personales de excelencia alineadas con la estrategia.

2.2. Definición y nivelación de las competencias

Se definen las competencias, es decir, que se establece el significado de dicha competencia en el contexto de la organización.

Se seleccionan y agrupan los comportamientos asociados en los distintos niveles de la competencia según corresponda: insatisfactorio, mínimo necesario, bueno o alto.

La información obtenida se compila en un *manual o diccionario de competencias organizacional*.

□ **Fase III: Elaboración de descriptivos y perfiles**

Responsables: equipo de rrhh.

- *Se analizan y describen los puestos que conforman la Oficina Judicial, a manera de prueba piloto. En la descripción del puesto se incluye la definición de los perfiles buscados por puesto.*

3.1. Planeación

Se determinan los cargos que deben analizarse y se confecciona el cronograma de trabajo.

3.2. Preparación

Se prepara el material de trabajo (elaboración de las herramientas a utilizar: formularios, planillas, guías de preguntas, etc.).

3.3. Ejecución

3.3.1. Se relevan los datos referidos al puesto: propósito del mismo, tareas y funciones

principales, requerimientos específicos, el contexto en que se realiza la tarea y todo otro dato considerado de interés.

Las preguntas fundamentales que se deben responder son las siguientes:

¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan de la posición?

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto?

¿Qué cantidad de personal supervisa?

¿Qué competencias son necesarias para desempeñarse con éxito en la función?

3.3.2. Se analizan los datos obtenidos y se procede a la redacción definitiva de los *descriptivos de puesto* piloto de la Oficina Judicial.

3.3.3. Se elabora el *perfil profesional por competencias* para los cargos del organigrama de las Oficinas Judiciales. Se asignan las competencias y sus respectivos grados a cada uno de los puestos.

□ **Fase IV: Relevamiento de perfiles**

Responsables: equipo de rrhh, con la participación de la supervisión directa.

• *Se redacta el perfil correspondiente a cada uno de los empleados entrevistados, el cual quedará plasmado en un formulario de perfil individual.*

4.1. Se recolecta y analiza la información disponible respecto a los antecedentes de los empleados del fuero penal (fuentes: legajos y sistema SARHA).

4.2. Se realizan las *entrevistas de relevamiento de perfil* (con la participación de los directores de las Oficinas), aplicando la metodología de gestión por competencias. Este tipo de entrevistas se emplean para identificar a las personas con mayor potencial para desempeñarse

eficientemente en un puesto determinado.

4.3. Se procesa y analiza la información obtenida en las entrevistas de perfil.

4.4. Definición de los perfiles de los empleados e identificación de las coincidencias con el perfil deseado para cada puesto (se determina la relación entre los conocimientos y competencias del empleado y los perfiles buscados).

□ **Fase V: Informe final**

Responsables: equipo de rrhh.

• *Se presenta el informe final con las recomendaciones del caso, a fin de que la supervisión directa defina la ubicación de los empleados en los puestos.*

5.1. Del análisis de la información recolectada se debe identificar a los mejores candidatos en relación con los perfiles buscados y se prepara un informe final con la propuesta (recomendación de los mejores candidatos para cada puesto).

5.2. Se presenta el informe al cliente interno (en este caso el Director General y los Directores Circunscriptoriales de las Oficinas Judiciales) para su consideración.

5.3. Se asesora a los directores en lo que resulte necesario en relación al modelo de gestión por competencias y los datos obtenidos, garantizando que el cliente interno tenga toda la información y asistencia requerida para tomar una buena decisión.

□ **Fase VI: Definición de los pases internos**

Responsables: supervisión directa.

• *El director general y los directores circunscriptoriales de las Oficinas Judiciales determinan la ubicación de los empleados en los puestos a cubrir en las Oficinas.*

CRONOGRAMA

FASES	RESPONSABLES	TIEMPO
I. Análisis de la situación actual	<i>RRHH</i>	-
II. Desarrollo del manual de competencias	<i>RRHH, supervisión directa, máxima dirección.</i>	<u>FEBRERO</u>
Selección de competencias núcleo y específicas.		1 semana
Definición y nivelación de las competencias.		
III. Confección de descriptivos y perfiles	<i>RRHH</i>	<u>FEBRERO</u>
Determinación de los cargos a analizar y preparación del material de trabajo.		-
Recolección de los datos referidos al puesto disponibles y análisis de la información obtenida.		
Confección de los descriptivos de puesto piloto de la Oficina Judicial.		2 semanas
Definición de los perfiles estimados para el puesto o área.		
IV. Relevamiento de perfiles	<i>RRHH y supervisión directa.</i>	<u>MARZO- MAYO</u>
Estudio de los antecedentes disponibles de los empleados.		-
Entrevistas de relevamiento de perfil por competencias con cada empleado.		3 meses
Procesamiento y análisis de la información obtenida.		
Definición de los perfiles de los empleados del fuero penal.		
V. Informe final	<i>RRHH</i>	<u>JUNIO</u>
Elaboración del informe final y presentación del mismo y las recomendaciones del caso a la supervisión directa, a fin de que definan la ubicación de los empleados en los puestos.		
VI. Definición de los pases internos	<i>Supervisión directa</i>	<u>JUNIO- JULIO</u>
Determinación del puesto que ocupará cada empleado en la estructura por la supervisión directa.		